بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت

Assessing The Degree of Effectiveness of Human Resources of Management The Ministry of Education In The State Kuwait

إعداد
عبد المحسن هادي الحويلة

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد محمود الخطيب

حقل التخصص
الإدارة التربوية

2006

تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت

إعداد

عبد المحسن هادي هايف الحويلة

بإشراف

الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب

تخصص الإدارة التربوية

تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت

إعداد

عبد المحسن هادي هايف الحويلة

بكالوريوس آداب علم نفس-جامعة الكويت

ماجستير آداب – جامعة سركيوز- الولايات المتحدة الامريكية

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية

تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك-اربد – الأردن.

الأستاذ الدكتور أحمد محمود الخطيب ....رئيساً ومشرفا

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتورة صالحة محي الدين سنقر.......................عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور عدنان يوسف العتوم...............................عضواً

أستاذ في علم النفس ، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور محمد محمود طعامنه...............................عضواً

أستاذ في الإدارة العامة ، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور خليف الطراونه...............................عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية ، جامعة مؤته

الموافق 2006/7/26

تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت

إعداد

عبد المحسن هادي هايف الحويلة

بإشراف

الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب

تخصص الإدارة التربوية

الإهـــداء

إلى من بذل حياته لينير دربي...

إلى الذي استندت عليه طوال حياتي...

إلى أعظم الناس وأكثرهم وقاراً...

إلى أشد الناس وأكثرهم رقة...

إليك يا أبي

إلى الشمس التي أضاءت لي نهاري...

إلى الفنانة التي رسمت البسمة على شفاهي...

إلى من بدعائها توفقت في حياتي...

إليك يا أمي

إلى أخوتي وأخواتي زهور الحياة...

إلى زوجتي وأبنائي زينة الحياة...

إلى كل من له فضل علي...

لهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه العظيم والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

لا يسعني بعد إتمام هذه الدراسة إلا شكر الله تعالى الذي أعانني على إتمامها، وما كنت لأتمها لولا عونه وتوفيقه.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الأطروحة سواءً بالتوجيه والإرشاد، أو بتوفير المعلومة، أو بتسهيل الوصول إليها، أو بإبداء الرأي. وأخص بالشكر الجزيل الأستاذ الدكتور احمد محمود الخطيب الذي تفضل بقبول الإشراف على الأطروحة، والذي لم يدخر وسعًا في مد يد العون والمساعدة والتوجيه.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتقويمها.

وفي الختام أسال الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، انه ولي ذلك والقادر عليه، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الحويلة، عبد المحسن هادي. تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت. رسالة دكتوراة تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك. 2006. (المشرف: الأستاذ الدكتور أحمد محمود الخطيب)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الوزارة. كما هدفت إلى الكشف عن الاختلافات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتطوير استبانة، تكونت من (73) فقرة موجبة الصياغة، موزعة على سبعة مجالات، بعد التحقق من صدقها وثباتها، طبقت على القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (208) قائداً تربوياً. وقد أسفرت نتائج التحليل عما يلي:

_ إن درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت كانت ضمن درجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي مقداره (3.210).

_ حصل مجال تقويم الأداء الوظيفي على المرتبة الأولى، يليه مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية، ثم مجال تخطيط الموارد البشرية، ثم مجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، ومجال الاستقطاب والاختيار والتعيين، يليه مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وأخيراً مجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.

_لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة(α =0.05) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة يعزى إلى متغيرات الدراسة التالية: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي.

_وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية، تعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث.

_وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الخبرة، وذلك لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي الإدارة العليا في وزارة التربية في دولة الكويت الاهتمام بشكل أكبر بأنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارة مثل: التدريب، والتخطيط، وتقويم الأداء، وأساليب الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية؛ وذلك لتشجيع المبدعين، وأصحاب المؤهلات العالية. وأن يتم ربط الحوافز المادية والمعنوية، والعلاوات بالعمل، والاجتهاد، ودرجة الإنتاجية، ووضع هيكلية جديدة للرواتب في الخدمة المدنية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، التدريب، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، تقويم الأداء، الحوافز، وزارة التربية، الكويت.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

من المعلوم أن كفاءة المؤسسات العامة والخاصة تعتمد على حسن استثمارها لمواردها، وبالذات مواردها البشرية، التي تقوم بدورها الفاعل بالتحكم والسيطرة على بقية الموارد البشرية والموارد الأخرى، وكيفية استعمالها، وقد أثبتت التجارب أن المؤسسات التي تمتلك موارد تكنولوجية متقدمة، ورأس المال عالٍ، وموارد مادية ضخمة، لا يمكن أن تكون قادرة على إدارة هذه الموارد مهما تعددت وتنوعت من دون وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعد حجر الزاوية في الأجهزة الإدارية المختلفة للمؤسسات؛ وذلك لأن مدى فاعلية الأجهزة الإدارية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على القدرات البشرية، وما يتمتع به الأفراد من مهارات، وطاقات، ودوافع، وطموحات. فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات، والخطط، يضعون البرامج، يقومون بتنفيذها. لذلك فإن نجاح أو إخفاق المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد بالضرورة على نوعية الموارد البشرية العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية شغلت وما تزال معظم العاملين والمديرين والباحثين في حقول وميادين الإدارة. فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد المالية والمادية بشكل عام، والموارد

البشرية بشكل خاص، واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية (عبد النور، 1995).

إن لإدارة الموارد البشرية، -شأنها شأن أية إدارة في المؤسسة- مهمتين أساسيتين، **الأولى**: إدارية، **والثانية**: تخصصية، أما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها، وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع، وتخصيص الموارد. وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب، وتقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية، ورعاية العاملين، وذلك على النحو التالي:

1- تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، ويتطلب هذا تقدير طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب، والعرض لتحديد صافي العجز، أو الزيادة في الموارد البشرية للمؤسسة.

2- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف إلى واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

3- وضع نظم الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة باستقطاب الموارد البشرية بطرق عدة منها: إجراء عمليات المقابلة، والاختبارات، ...إلخ، وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني والاجتماعي على السواء.

4- تصميم نظام الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة، وأهميتها النسبية، وتحديد أجرها.

5- تصميم نظم الحوافز: ويقصد به المنح المالي أو المعنوي العادل مقابل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تهتم هذه الوظيفة بانضباط العاملين، ووضع نظم الترقية، والنقل الخاصة بهم، وتحديد الإجازات اللازمة لهم وتصنيفها.

6- إعداد خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية لعملهم، وإكسابهم المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.

7- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف نقوم؟ ولماذا نقوم؟ ومتى نقوم؟ وآثار التقويم، ونتائجه.

8- وضع نظم الترقية والنقل: وتهتم هذه الوظيفة بوضع النظم والتشريعات المتعلقة بالترقية والتطور المهني والنقل.

9- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

10- تطوير علاقات العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب وشكاوى النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين.

11- حفظ النظام وتوقيع الجزاءات: وتهتم هذه الوظيفة بوضع قواعد النظام والسلوك في المؤسسة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

12- تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة، والبرامج الاجتماعية، والترفيهية، والتسهيلات التعليمية.

13- تخطيط المسار الوظيفي: وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالنقل، والترقية، والتدريب (أبو شيخة، 2000).

إن نجاح المديرين والإدارة معاً مرهون بصياغة، وإعداد، وتنفيذ السياسات، والإستراتيجيات البشرية، والإدارية، فالاهتمام الإستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة، وتعاطي المديرين باهتمام ومسؤولية مع الأفراد، وإستراتيجية الموارد الناجحة التي تركز على جذب الموارد البشرية النوعية، وتحفزها، وتحتفظ بها، وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية، والإبداعية.

كما أن الاهتمام بالموارد البشرية ينصب في أغلب الأحيان على مسائل وقضايا تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن الموارد البشرية في خدمة رؤى وطموحات الاستراتيجيات العامة التي تعتمدها وتتبناها المؤسسات لدى مواجهتها التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية التي ميزت الحقبة الحالية، والتي من أبرزها: إعادة هيكلتها، وهندسة الإدارة، والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، والعولمة، والتنافس العالمي، وتنوع الموارد البشرية، وتغير طموحات وتوقعات الموارد البشرية العاملة (بلوط، 2002).

ويضيف عبد الباقي (2004) بإن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسة كونها تدير المورد البشري، ذلك المورد غير القابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى. إذ يمكن تقليد الآلة، ويمكن تقليد أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج، أو قناة التوزيع، لكن لا يمكن تقليد الفرد.

ونظراً لتلك الأهمية، فإن المؤسسات توجه جل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية، لأنها الإدارة التي ينصب عملها الأساسي على الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل، وانتهاءً بخروجه من المؤسسة إما متقاعداً، أو مفصولاً، أو مستقيلاً، أو موقوفاً عن الخدمة. بل يذهب بعض الباحثين إلى توسيع نشاط إدارة الموارد البشرية إلى ما بعد انتهاء علاقة الفرد بالمؤسسة، بغية إعادة تأهيله لاستلام وظائف في مؤسسات أخرى. وخلال عمله في المؤسسة يستهدف من ذلك الحفاظ على قوة عمل محفزة، ومدفوعة للعمل، وذات ولاء عالٍ.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم وجود أجهزة موارد بشرية متخصصة في بمختلف المؤسسات، لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة تمكن من زيادة أي مادة إنتاجية للعاملين.

من هذا المنطلق تأتي أهمية هذه الأطروحة في محاولتها الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية في دولة الكويت، وذلك من خلال دراسة، وتحليل الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة، وتقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يحقق في النهاية الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في خدمة التربية والمجتمع الكويتي.

مشكلة الدراسة

ينطلق الباحث في إجراء أطروحته من شعوره بأن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت تواجه العديد من التحديات يلخصها العنزي (2005) فيما يلي:

1. الازدياد التراكمي للعاملين دون اعتبار للحاجات الحقيقية للإدارة، ونقص أصحاب الكفاءات في المستويات الإشرافية، والإدارية العليا، وعدم ربط سياسة الرواتب بأساس الاجتهاد والكفاءات.
2. عدم إدراك العاملين للصالح العام، أو أهمية التعليمات والأنظمة.
3. عدم القدرة على تنظيم عمليات تحديد الاحتياجات من العمالة، وتحقيق التوازن بين حجم العمل، وحجم التوظيف، وعدم ضبط التعيين، والنقل، والرقابة، وتقييم الأداء.
4. عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مع عدم وجود خطوط واضحة للسلطة، وغياب الأسس الصحيحة لتقييم أداء العاملين في الأجهزة، وعدم وجود نظم واضحة للحوافز والدوافع.

كما ويشير كل من الصبّاح وشحاتة (1994) إلى مجموعة من المشكلات الرئيسة التي تواجه إدارة الموارد البشرية في دولة الكويت، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات هي:

1. المشكلات التي ترجع إلى هيكل قوة العمل، والتي تتمثل في ازدياد العمالة الوافدة، وما قد ينجم عنه من احتدام الصراع داخل المؤسسة، ويقلل احتمالات التعاون، كما أن هناك ميلاً لدفع أجور أقل للعمال الوافدين، إضافة إلى أن التمتع بمزايا التأمينات الاجتماعية مقصوراً فقط على العمالة الوطنية.
2. مشكلات ترجع إلى اتجاهات الإدارة التنفيذية بخصوص وظيفة إدارة الأفراد، وترجع هذه المشكلات إلى عدم إحساس، أو عدم تقدير الإدارة التنفيذية لأهمية الوظيفة، فما يزال الكثيرين من رجال الإدارة التنفيذية لا يعون الأبعاد الحقيقية لأهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في خلق قوة عمل مرضية ومستقرة بل أن أكثر هؤلاء ما تزال أفكارهم تجنح إلى القيام بالدور التقليدي القديم لإدارة الأفراد من حيث: تلقي طلبات التوظيف، ومتابعة عمليات الحضور والغياب، وعمل كشف الأجور، وحفظ ملفات الموظفين...إلخ.

3. المشكلات الناتجة عن بعض جوانب القصور في ممارسة الوظيفة، ومنها ما يتعلق بالقصور في تدبير احتياجات المؤسسات من القوى العاملة، وعدم وجود نظام لتوصيف الوظائف، أو الاستقطاب، أو التعيين. إضافة إلى وجود القصور في وظيفة تنمية الموارد البشرية، وتدريبها، والقصور في الاحتفاظ بثروات المؤسسات من القوى العاملة المؤهلة.

لقد بدأ حديثاً الاهتمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية في ميدان التربية والتعليم بوجه خاص، وقد رصد الباحث الدراسات المتعلقة في هذا المجال فوجد أن ندرة من الدراسات بحثت في مفهوم فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذا الميدان، وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة، والأدبيات، وتوصيات المؤتمرات العلمية، والندوات والمشار إليها في دراسة دليمي (1994)، ودراسة البدري (1997) إلى أهمية المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المجالات كافة، ومنها مجال التربية والتعليم، ورفع سوية التعليم، وتهيئة البيئة الصالحة، والمناخ الملائم لأداء العمل التربوي.

كما بينت العديد من الدراسات، ومنها دراسة شتات (2003)، ودراسة عبيدات (2001) العلاقة المتينة بين ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، مثل: (التدريب، وطريقة اختيار العاملين، وعوامل التحفيز المعنوي والمادي، وطرق تقييم الأداء)، والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل: (الإبداع التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والإنتاجية، والتميز، والتفوق، وغيرها)، حيث قدمت هذه الدراسات عدة مؤشرات على وجود تأثيرات إيجابية محتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والمتغيرات التنظيمية السابقة.

واستناداً إلى ما سبق من أدبيات والتي أشارت إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، وانطلاقا من إدراك الباحث بوجود مشكلة في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، واستجابة لتوصيات العديد من الدراسات والأدبيات بضرورة الاهتمام بهذا الموضوع، فإن هذه الأطروحة جاءت بهدف للكشف عن درجة فاعلية أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت كدراسة استكشافية وصفية، بحيث تساعد على توضيح مدى فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية الكويتية.

ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من خلال ربط وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسات، في وزارة التربية، حيث إن الكشف عن درجة الفاعلية قد يسهم في تحديد الرؤية المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية في الجهاز التربوي الكويتي. كما تسعى الأطروحة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات في تقديرات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الأطروحة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول:

ما تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت؟

السؤال الثاني:

ما تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت وفقاً لمجالات الدراسة؟ وهي:

1- الأهداف والسياسات والإستراتيجيات.

2- التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

3- تخطيط الموارد البشرية.

4- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

5- تطوير وتنمية الموارد البشرية.

6- تقييم الأداء الوظيفي.

7- الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.

السؤال الثالث:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس لأفراد عينة الدراسة؟

أهداف الأطروحة

تهدف الأطروحة إلى ما يلي:

- الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الكشف عن أكثرمجالات إدارة الموارد البشرية فاعلية في وزارة التربية في دولة الكويت.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت.

أهمية الأطروحة

يمكن تلخيص أهمية الأطروحة في الآتي:

1- يأمل الباحث في أن تسهم أطروحته في تطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت بما يتلاءم مع التطورات الحديثة، ومتطلبات المجتمع وقضاياه.

2- أن هذه الأطروحة يمكن أن تكون ذات فائدة في تخطيط إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، بهدف الارتقاء بمستوى إدارتها، والوصول إلى قرارات مناسبة لحركة التطوير الإداري، والتربوي في دولة الكويت، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

3- الاستجابة لتوصيات الدراسات ومنها دراسة العنزي (2005) بضرورة التقييم، والمتابعة المستمرة لوظائف إدارة الموارد البشرية.

4- أهمية معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، واعتبار ذلك مؤشراً حيوياً على كفاءة هذه الإدارة، وموضوعاتها، وعدالتها، وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.

5- إن التطور المستمر يتأثر بمستوى وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ومهاراتها، وقناعاتها، واستعدادها لعملية التغيير، وهي في الوقت نفسه تؤثر في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

6- حسب علم الباحث فإن هذه الأطروحة تعتبر في الدراسات الأولى في هذا المجال، والتي تحاول دراسة درجة فاعلية العديد من ممارسات، ونشاطات، ووظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، سواء في الكويت أو في الوطن العربي.

التعريفات الإجرائية

فيما يلي سنورد أهم التعريفات الإجرائية التي تم استخدامها في الأطروحة:

1. فاعلية إدارة الموارد البشرية:

ويقصد بها درجة تحقيق الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الأطروحة، وفقاً للمجالات التالية: الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات، والتشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتطوير وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء الوظيفي، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية. وتقاس الفاعلية بأداة تتكون من مجموعة من الفقرات، ويحدد مجتمع الدراسة درجة الفاعلية على كل فقرة من خلال تدرج خماسي وفقاً (لمقياس ليكرت).

وتعد الفاعلية من المصطلحات التي تستخدم كمؤشر دال على نجاح المؤسسة، وذلك من خلال معرفة مدى قيام الأجهزة المختلفة في هذه المؤسسات بتحقيق الأهداف المحددة لها، ومدى تحقق هذه الأهداف (البدري، 1997).

2. **إدارة الموارد البشرية:**

مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يقوم بها قسم أو أكثر من الأقسام الموجودة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في دولة الكويت لتحقيق أهداف الوزارة وتنفيذ سياساتها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتأهليها وتدريبها، وتطويرها، وتحليل وتوصيف الوظائف، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتصميم نظام الأجور والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، والتعويضات.

3. **القادة التربويون:**

وهم مديرو المدارس، ورؤساء الأقسام، والمراقبون، ومديرو الإدارات، والمديرون العامون، والوكلاء المساعدون في وزارة التربية، والمناطق التعليمية التابعة لها.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الأطروحة تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، وذلك من خلال سبعة مجالات تقيس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية.
2. الحدود الزمانية والمكانية: تتحدد الأطروحة في تناول فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي الجامعي (2005-2006).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من حيث المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العديد من الباحثين، وكذلك وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، كما يتضمن لمحة عن وزارة التربية في دولة الكويت والهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، إضافة إلى محاور إدارة الموارد البشرية التي تناولتها الدراسة، ثم قام الباحث بتناول الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والدور المستقبلي لمدير إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى سرد أهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة حسب الترتيب الزماني لها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يحتل موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة مركزاً محورياً، نظراً للدور الذي تضطلع به الإدارة في توجيه، وقيادة الأفراد العاملين، باعتبارهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية، فضلاً عن كونهم ثروة وطنية لا يمكن التفريط بها، سواء من النواحي المادية أو المعنوية. ولقد تعددت التسميات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فمنهم من يسميها: إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة شؤون الأفراد. ولكن مهما تعددت هذه التسميات فإن

نشاط إدارة الموارد البشرية في جمع الحالات يتعلق بالعنصر البشري وهذا النشاط يتغلغل في جميع الوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى (ربابعة، 2003؛ الهيتي، 2003).

لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، كما يتباين الباحثين في تحديدهم لهذا المفهوم، حيث يعرف فيلكس (Felix, 1976) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية ضم الموظفين الاكفاء، وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم من جهود في اداء العمل" . فيما يعرفها ميلكفوتش (Milovich, 1998) بأنها " سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم، والمؤسسات المستفيدة، وتهدف إلى التأثير في فاعلية العاملين ومؤسساتهم". ويعرف ستوري (Storey, 1989) إدارة الموارد البشرية بأنها منهج لإدارة الأفراد، هو يعتبر الموظفين عناصر، وموجودات قيمة، ومؤثرة في المؤسسة، تمارس مناهج محددة، منها الاستقطاب: وتطوير، وتحفيز، واكتساب التزام العاملين في المؤسسة. كما يعرفها فيشر (Fisher, 1990) على انها" تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في العاملين في المؤسسة". ويعرفها رشيد (2001) بأنها عملية توسيع قاعدة الخيارات المتاحة لبني البشر في العديد من المجالات ومنها الاقتصادية، والسياسية، والإجتماعية والثقافية.

ويعرفها المغربي (2001) بأنها:"جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض، والتحفيز، والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها، وفكرها بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

أما نصر الله (2001) فيعرف إدارة الموارد البشرية من خلال:

1. ضمان تعبئة المؤسسة للشواغر بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت.
2. تخطيط القوى العاملة.

3. اقتراح السياسات، والأنظمة، واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت، والأجور، والحوافز، والمنافع، وصحة وسلامة العاملين، وبرامج التدريب، وتقييم العاملين.

4. توخي ظروف وشروط عادلة للتوظيف.

5. تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف، والتنافس الحر البعيد عن التحيز للجنس، والانتماء الحزبي، أو القبلي، أو الأسري.

أما كثواي (2002) فيعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الاستراتيجيات، والعمليات، والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".

كما يعرفها الخزامى (2003) بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتوفيرها بالإعداد، والكفاءات المطلوبة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. وهو بهذا التعريف يركز على عملية توفير العمالة وتوظيفها.

ويعرفها الهيتي (2003) بأنها: "الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال:

1. تخطيط واقعي للموارد البشرية.

2. توظيف ملائم للموارد البشرية.

3. تدريب دقيق للموارد البشرية.

4. متابعة مستمرة، وتطوير للموارد البشرية في المؤسسة.

ويعرفها الرفاعي (2004) بأنها: أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتطوير، والقيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية

بكفاءة وفاعلية، والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه، والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، والمساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها. وهذا التعريف أوسع وأشمل من التعريف السابق.

اما ماثابويلا (Mathebula, 2004) فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تعريف وقياس وتوصيل معلومات حول الموارد البشرية إلى صناع القرارات، خاصة حول تكلفة، وقيمة هذه الموارد. وهي عملية تطوير قدرات وتوجهات الأفراد، والمؤدية إلى نمو شخصي، وتحقيق ذاتي واقعي يساعد الفرد على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وبذلك فان الباحث هنا يركز على أهمية تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر من غيره.

أما العنزي (2005) فيركز على إدارة الموارد البشرية على أساس أنها نظام يشتمل على عدد من الوظائف، والعمليات، والأنشطة، والفعاليات الداخلية المترابطة، والمتكاملة والتي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

ومما سبق، يلاحظ الباحث وجود تباين بين الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، ومكوناتها، وأهدافها، ووظائفها، ونشاطاتها. فقد توسع كل من الهيتي (2003)، ونصر الله (2001) في وصف مكونات هذا المفهوم، وبشكل أشمل للوظائف، وللأنشطة، وهذه دلالة على تكامل هذه الوظائف.

واستنادا إلى ما سبق من تعريفات، وبمراجعة الأدبيات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، فإن الباحث يُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يقوم بها قسم أو أكثر من الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة، ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتوصيف الوظائف، ووضع نظم الاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتصميم نظام الأجور والرواتب والحوافز،

وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية، ورعاية العاملين، وكذلك تشترك هذه الإدارة مع الإدارات الأخرى في المؤسسة في القيام بالأنشطة الإدارية مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع، وتخصيص الموارد، ولذلك يتركز عملها الأساسي على الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق وانتهاءً بخروجه من المؤسسة إما متقاعداً أو مستقيلاً، أو مفصولاً، أو موقوفاً عن الخدمة، بل قد تتوسع أنشطة إدارة الموارد البشرية حتى بعد انتهاء علاقة الفرد بالمؤسسة، بغية إعادة تأهيله لاستلام وظائف في مؤسسات أخرى.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

بدأت البذور الأول لإدارة الموارد البشرية تتشكل بتشكل النقابات المهنية التي كانت تكونها مجموعة أو أكثر من الحرفين بغية تحسين ظروفهم المعيشة وتكاتفهم ضد أطماع أصحاب المصانع من الرأسمالين الكبار وقد شهد العالم ولادة آلاف النقابات الصناعية والتجارية وتبع ذلك وجود نقابات للمهندسين والأطباء إلخ. حيث كانت تلك النقابات المهد الأولى لما يعرف اليوم باتحاد التجارة (Trade Union)، وقد برز دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر، وذلك بسبب الثورة الصناعية. وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان سابقاً؛ بسبب انشغال أصحاب المال، وتعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية، مما كان له الأثر الفعال في تحسين بيئة العمل، وظهور إدارة شؤون الموظفين، حيث اقتصر الأمر في تلك الإدارة على دور محدود حتى الستينات من القرن الماضي (Schuler, 1981).

أما مفهوم إدارة الموارد البشرية فيعتبر من المفاهيم الحديثة في حقل الدراسات السابقة للسلوك التنظيمي والإدارة. وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية كمنهج منظم، ومخطط للموارد البشرية فقط في النصف الثاني من القرن العشرين، وظهرت إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، وتسجل فترة السبعينات من القرن الماضي بروز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي، الذي يركز على الاهتمام بالاستقطاب والتدريب، والمكافآت، وإدارة القوى العاملة إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات أوسع تتعلق بـــ:

1. إدارة ثقافة المؤسسة.
2. تصميم هياكل المؤسسة.
3. تحليل العوامل التي تؤثر في الموارد البشرية في المستقبل.
4. تزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

ويرى كل من السالم وصالح (2002) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية هي:

1. يشكل البشر أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أية مؤسسة.
2. يمكن أن تحقق المؤسسة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
3. يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمؤسسة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز، وذلك من خلال قيادتها الإدارية.

إن التحول الكبير في مفهوم إدارة الموارد البشرية يدل على أهميتها في تسيير إعمال المؤسسات وتحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتها.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة

تمثل إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعده لمختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، ويتوقف حجمها على مجموعة من العوامل أهمها: مدى الإيمان بأهميتها، والمهام التي تتوقع أن تقوم بها، وعدد العاملين. إذ كلما زاد عدد العاملين في المؤسسة كلما زادت الخدمات المطلوبة من الإدارة، وبالتالي ينعكس على حجمها (أبو شيخة، 2000).

غير أن تنظيم هذه الإدارة في المؤسسات لم يتخذ شكلاً تنظيماً واحداً، فقد تتخذ شكل إدارة أو قسم، كما قد تستند هذه الوظيفة إلى مدير الإنتاج مثلاً، أو إلى غيره من المديرين، وقد تستند إلى شخص يتبع المدير العام للمؤسسة، أو رئيس مجلس الإدارة مباشرة، وقد تؤدى وظيفة إدارة الموارد البشرية على نحو من عدم التركيز الإداري في منظمة ما، فيقوم كل مدير بوظيفة إدارة الموارد البشرية في حدود وحدته التنظيمية، وقد تؤدى بشكل مركزي، وإلى جانب هذا قد يجد المتتبع اختلافاً في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، فقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس جغرافي، أو أساس وظيفي، فتجد أقساماً لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية المتمثلة بتخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والسلامة المهنية، وهكذا (ربابعة، 2003).

وقد تتعدد هذه الأقسام بتعدد الأنشطة، فقد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسماً تنظيمياً واحداً، أو أكثر من نشاط وفقاً لحجم المؤسسة إن كانت صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة الحجم، وقد

يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس المتعاملين، أو الزبائن، فتجد إدارة موارد بشرية للموظفين، وإدارة موارد بشرية للخبراء، وإدارة موارد بشرية للعمال، وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس مركب، معتمداً على أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة (رشيد، 2001).

الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية

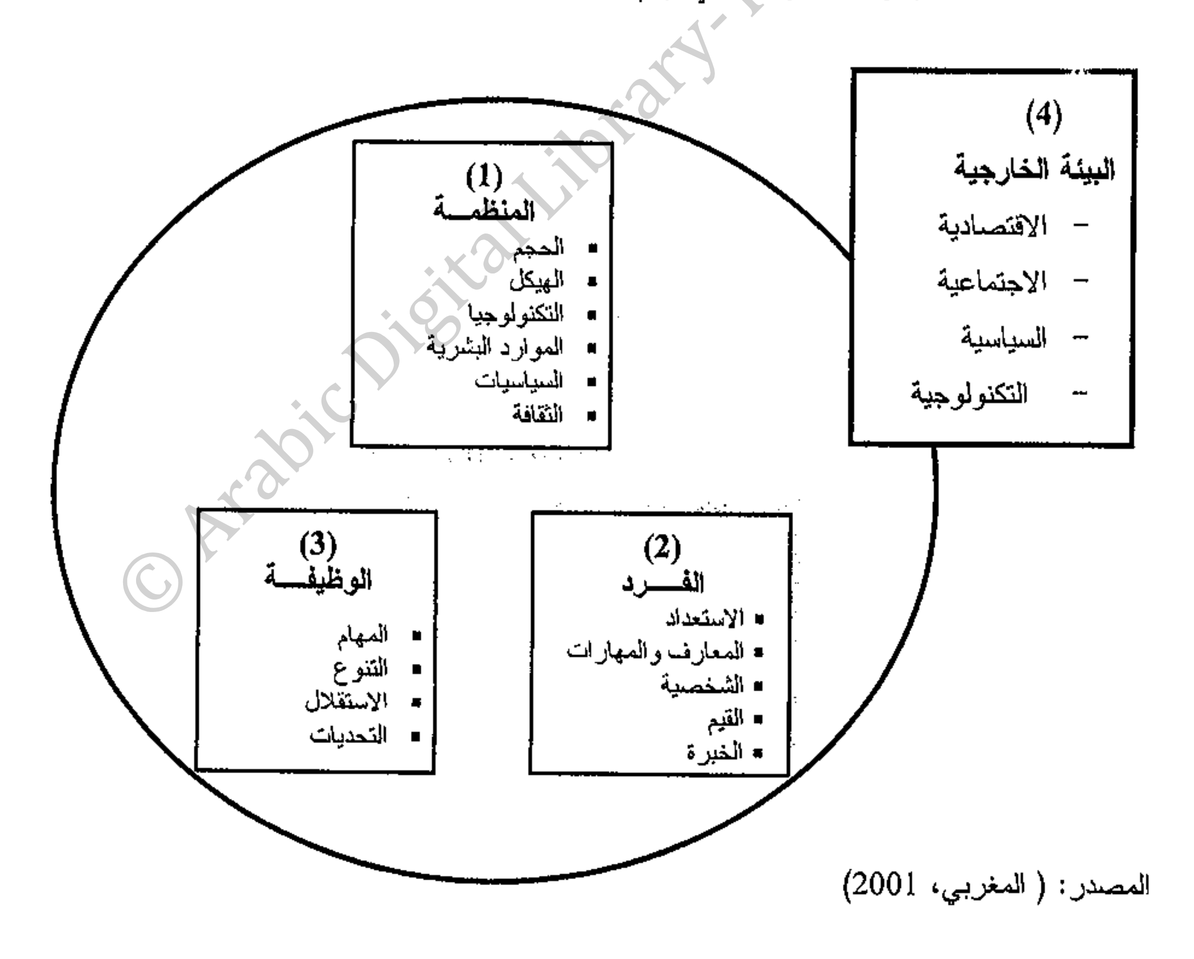
تتمثل الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية بتزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم ويلبي احتياجات المؤسسة، ومن هذه الأهداف تنبثق أربعة أهداف أساسية يلخصها كل من: (المغربي، 2001، وربابعة، 2003) بما يلي:

1. **الأهداف الاجتماعية** (Social Objectives): أي تحقيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو، طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال، وخلق جو مريح لهم، وحمايتهم من الأخطار.
2. **الأهداف التنظيمية** (Organization Objectives): حيث تسهم الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة.
3. **الأهداف الوظيفية** (Functional Objectives): حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإمداد الإدارات والأقسام المختلفة باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، كما تقوم بتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب، واختيار الأفراد وتعيينهم، وتحليل ووصف مختلف الوظائف، وتقديم الخدمات، والمزايا للعاملين، ورعايتهم من انتهاء حياتهم الوظيفية.

4. **الأهداف الشخصية** (Personal Objectives): حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعد على حمايتهم، والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم، وبقائهم، وحفزهم للعمل، والإنتاج، ومن هذه الأهداف: العارف، والخبرات، والمهارات، والقيم والاتجاهات. ويلخص المغربي (2004) المجموعات الأربعة التي تهتم فيها إدارة الموارد البشرية والتي تظهر في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (1)

المجموعات الأربعة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية



المصدر: (المغربي، 2001)

وتهدف إدارة الموارد البشرية حسب السالم وصالح (2002) إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكفاءة (Efficiency). وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية، فإن هذا يسهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة. ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المؤسسة من زاويتين هما: أ) أداء المؤسسة نفسها، ب) وأداء العاملين، ويقاس أداء المؤسسة من خلال العائد على الاستثمار، أو من خلال تحديد نصيبها في السوق (Market share) أو من خلال مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلك. أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة، كمعدلات الأداء، والإنتاجية، أو من خلال نسبة الغياب، والحوادث، والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل.

- العدالة (Equity) أما فيما يتعلق بالعدالة، فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين، وإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما: المؤسسة والعاملون، فالمؤسسة تستطيع تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة، وذلك بعدم التحيز والمحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر تستطيع الحكم على عدالة المؤسسة من خلال ملاحظة نسب التظلمات، والشكاوى، ودرجة خطورتها وتأثيرها في معنويات العاملين، وتركهم العمل.

أما صالح (2004) فيرى أنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيق الأهداف التالية:

- أداء مهماتها، والنشاطات بكفاءة وفعالية.

- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

1. ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكْفاء من الناحية الاقتصادية، والعملية، والتنافسية.

2. ضمان كون الموظفين يفهمون، التزاماتهم تجاه المؤسسة وينفذونها.

3. ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها، ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة، وتوفير ظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية، مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.

4. وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين الموظفين، والمؤسسة والتنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

أ- المشاركة في توضيح التعليمات كافة، والسياسات التي تصدرها المؤسسة للعاملين.

ب-المساعدة في وضع الحلول المناسبة للمشكلات العمالية كافة.

ج- إبداء النصح والإرشاد لمديري الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم، وإطلاعهم على التعليمات الحكومية كافة التي لها تأثير في نشاطات إدارتهم العمالية.

د- حث مديري الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة؛ لحماية العاملين وحماية حياتهم وممتلكاتهم.

تنظيم إدارة الموارد البشرية

ليس هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها، ولكن يوجد عدد من العوامل يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار قبل أن تقرر أية مؤسسة الهيكل التنظيمي المناسب لها، وتنحصر هذه العوامل فيما يلي:

1- أسلوب وإجراءات العمل في المؤسسة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المستمر تختلف عنها في منظمات الإنتاج المتقطع؛ بسبب الاستقرار النسبي للنوع الأول من الإنتاج، والتغيير النسبي للنوع الآخر.

2- منتجات المؤسسة من السلع والخدمات، وطريقة تسويق هذه السلع، وتلك الخدمات، فقد تتبع المؤسسات أسلوب اللامركزية إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها لمجموعات مختلفة من المستهلكين، وقد تتبع أسلوب المركزية إذا كانت تقدم سلعة أو خدمة واحدة تسوقها لعدد كبير من المستهلكين المتماثلين.

3- حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها، فقد يكون من المناسب وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تتمتع بقدر كبير من اللامركزية إذا كان عدد العاملين كبيراً، أو كان الاختلاف في قدراتهم، وتخصصاتهم، ونوع الوظائف التي يشغلونها، في حين يحسن إتباع أسلوب المركزية، إذا كان معظم العاملين متماثلين في التخصص، ومتقاربين في القدرات، ومن ثم يمكن أن يخضعوا لمعاملة، أو سياسة واحدة كما هو الحال في الإدارات الحكومية، ومنظمات الإنتاج المستمر.

4- فلسفة الإدارة العليا ومدى إيمانها بأهمية وجود إدارة مستقلة تعنى بوظيفة إدارة الموارد البشرية، أو الاكتفاء بإسناد هذه الوظيفة إلى شخص متخصص، أو إلى لجنة دائمة أو مؤقتة (أبو شيخة، 2000؛ الهيتي، 2003).

الأقسام المختصة بإدارة الموارد البشرية

ظهرت ثلاث وجهات نظر حول القسم أو الاقسام المختصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتي سنجملها في الآتي:

1. **وجهة النظر الأولى: إدارة مستقلة للموارد البشرية**

يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية التي تسمى: إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأفراد، أو إدارة شؤون العاملين، ويعزز أصحاب هذا الرأي وجهة نظرهم بأن أخصائيي الموارد البشرية هم أكفأ الناس في إدارتها، ونظراً لأن بعض المؤسسات تخصص وحدات تنظيمية مستقلة للتعامل مع العناصر اللازمة للإنتاج والتسويق، فإن العنصر البشري لا يقل أهمية عنهما. ويسير هذا الرأي مع مبدأ التخصص الذي ينادي بتوفير أشخاص لديهم المعرفة، والمهارة، والوقت اللازم للقيام بعمل أصبح متخصصاً، وأصبح له علم مستقل، وأصبح العاملون يتدربون عليه، بل إن التعيين في مناصب الموارد البشرية في بعض الدول المتقدمة أصبح مشروطاً بالحصول على إجازات وتصاريح من منظمات متخصصة، وهذه المؤسسات تشترط مواصفات معينة فيمن يشغل وظائف الموارد البشرية، كما تعقد اختبارات، وتمنح شهادات تجيز لحامليها العمل في وظائف الموارد البشرية.(ماهر، 2004)

2. **وجهة النظر الثانية: كل مدير هو مدير للموارد البشرية**

يرى أصحاب وجهة النظر هذه أن كل مدير في موقعه مسؤول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، وبالتالي فهو مسؤول عن هذه الموارد البشرية، وبما أنه مسؤول عنها، فلا بد أن يعطى السلطة والصلاحية لإدارتها، ولحسن الحظ فإن أصحاب هذا الرأي يعترفون بحقيقة

أساسية مفادها أن هؤلاء المدراء قد ينقصهم أحياناً المهارة، والمعرفة، والوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، ويعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية، وفي التنسيق بين الإدارات المختلفة في هذا الأمر، أي أنهم يعترفون بحاجتهم لأخصائيين في الموارد البشرية (أبو شيخة، 2000).

3. وجهة النظر الثالثة: التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل الإدارات الأخرى.

وهذا المفهوم يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص الأفراد، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية والمديرين في المواقع. وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملا بين كل من مدير الأفراد، وباقي المديرين في الأداء، ووظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى، وعند التفكير في أية مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية يبقى التفكير أولاً فيمن سيقوم بها بكفاءة أكبر، وفاعلية أعلى، وإلا فإن اختلاط الأمور سيؤدي في النهاية إلى سوء إدارة الموارد البشرية. (أبو شيخة، 2000؛ ماهر، 2004).

ويميل الباحث إلى وجهة النظر الثالثة والتي ترى أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري، وعليه يكون من الضروري وجود تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي مديري المواقع. حيث أن اشتراك المديرين الآخرين مع مدير الموارد البشرية في اختيار أدوات وأساليب وطرق إدارتها، سوف يؤدي إلى رفع كفاءة إستخدام هذه الأدوات، وكذلك فإنه إذا كان هناك مدير متخصص لإدارة هذا القطاع فأن كل مدير تنفيذي هو مسؤول في حدود معينة على إدارة الموارد البشرية التي تتبعه.

والجدول رقم (1) مثال يوضح بعض الأنشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين. (ماهر،2004).

الجدول (1)

التعاون المشترك بين مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات الأخرى

مدير الموارد البشرية	المديرون الآخرون
يقوم بإعداد وتطوير أساليب إدارة المقابلات الشخصية	يقرر ما إذا كان سيتولى المقابلة الشخصية النهائية.
يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة في مقابلات الاختبار.	يتلقى التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الاختبار.
يقوم بإعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية	يقوم بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك
يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون في إدارة المقابلات بأنفسهم.	يقوم بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التي عقدها، وقراره بخصوص الاختيار.
يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.	

مقارنة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

حاول العديد من الباحثين مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، واستطاع الباحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة من التعرف إلى العديد من الاختلافات الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (2)

مقارنة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

وجه المقارنة	إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد
منظور الوقت والتخطيط	التخطيط بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية، ومتكامل، وذو طابع استراتيجي	التخطيط قصير الأجل، ويعتمد على الاستجابة لحاجة منظمة
العقد النفسي	تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء، والانشداد للعمل	تركز إدارة الأفراد على التعاقد مع الفرد العامل
أنظمة الرقابة	تكون رقابة ذاتية	تتميز بوجود أنظمة داخلية للرقابة
العلاقات بين الأفراد	العلاقة تبادلية وقائمة على أساس الاحترام والثقة المتبادلة	منفعية قائمة على الثقة الضعيفة بالعاملين
الهياكل والأنظمة المفضلة	عضوية ومرنة	بيروقراطية ومركزية
الأدوار	التنوع والتكامل في الأدوار	الأدوار التخصصية والمهنية
الوظائف	تتسم بالسعة، والطبيعة الخارجية، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وتتضمن الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والأخلاقية	ضيقة، وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة
ثقافة المؤسسة	تشكل ثقافة المؤسسة أحد الأنشطة الرئيسة لها	لا تهتم بثقافة المؤسسة بالشكل المناسب

المصادر: (Laka – Mathebula, 2004)، و(نصر الله، 2001) ، و(الهيتي، 2003)؛ و (ماهر، 2004)؛ و(العنزي، 2005).

كما حاول العتيبي (2003) تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وهي ما يلي:

1. استراتيجية التكامل: تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية لها.

2. الولاء: ولاء العاملين لأهداف المؤسسة.

3. المرونة: وتهتم بعملية التكيف، والقدرة على إدارة التغيير.

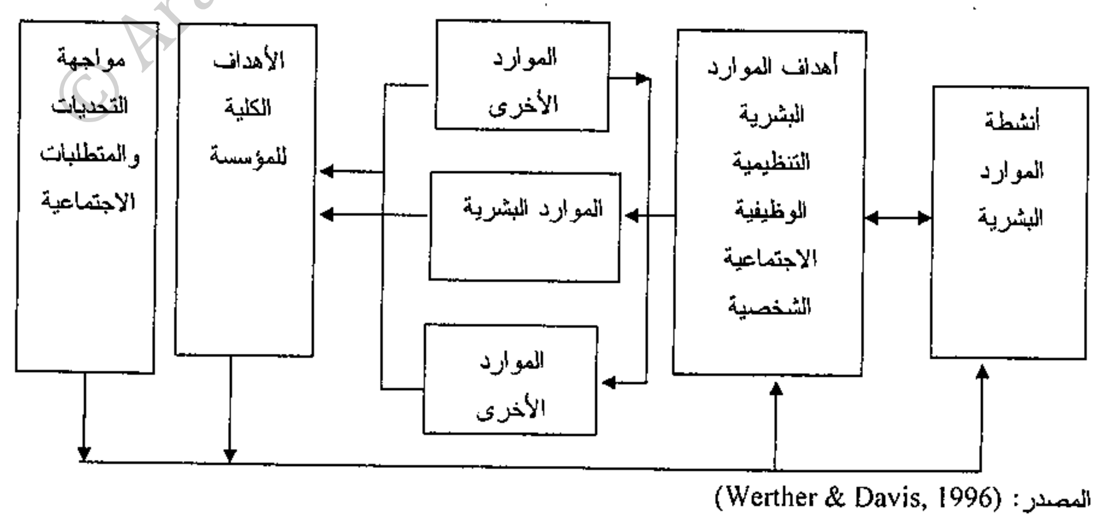
4. الجودة: ويقصد بها جودة العاملين، والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وصورتها الذهنية في أذهان الناس.

وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بمساعدة أقسام المؤسسة كافة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد، وتنميتها، واستخدامها، وتقييم أدائها، والمحافظة عليها واستمرار بقائها في المؤسسة، وذلك بالكم والكيف المناسبين لتحقيق الأهداف المنشودة المؤسسة. والشكل (3) يبين العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأهدافها، ويجب أن تسعى لتحقيق الاغراض والاهداف الكلية للمؤسسة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى.

الشكل (2)

العلاقة بين انشطة إدارة الموارد البشرية، وأهدافها



المصدر: (Werther & Davis, 1996)

كما ويلاحظ من الشكل رقم (3) تعدد أهداف إدارة الموارد البشرية. وهذه التعددية في الأهداف تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛ وذلك للأسباب التي يلخصها الهيتي (2003) فيما يلي:

1. أنها مركز الجذب المهم في المؤسسة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المؤسسات المنافسة.
3. أن الجهد الذي يقدمه المورد البشري يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
4. يمكن تخفيض تكاليف المورد البشري عن طريق تحسين النوعية، وزيادة الإنتاجية.
5. إن إنتاج الموارد البشرية يمكن أن يتأثر بمنحنى التعلم، حيث يزداد مع زيادة الخبرة، مما ينعكس على انخفاض التكاليف.
6. يمكن معالجة الأخطاء في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارة الوظيفية الأخرى.

واعتمادا على تلك الأهداف فان النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تتكون من الوظائف الرئيسية التالية:

أولاً: **الوظائف التخصصية** (Professional Functions) من بين أهم النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من الناحية التخصصية ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية، ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات ومنها: تخطيط وتحليل وتصميم الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وأخيراً تنمية الموارد البشرية، ومن بين مجالات هذا النشاط: التأهيل، التدريب والتنمية، والتطوير الإداري والتنظيمي.
2. التعويض والتحفيز: ويشتمل هذا النشاط على بعض المجالات منها: تقييم الوظائف، وتحديد الأجور والرواتب، والتحفيز الفردي والجماعي
3. صيانة الموارد البشرية، ويشتمل هذا النشاط على بعض المجالات، ومنها: المنافع المالية، والخدمات الاجتماعية، والروح المعنوية والرضا الوظيفي، وعلاقات العمل وتشمل على بعض المجالات منها: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وإدارة الحركة الوظيفية مثل: النقل، الترقية، الاستقالة، والرواتب (سلطان، 1993).

ثانياً: الوظائف الإدارية (Managerial Functions) وتتضمن إدارة الموارد البشرية الأعمال الإدارية والتي يلخصها السالم (2002) كما يلي:

1. التخطيط، ووضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد، والإجراءات، ووضع الخطط، وتوقع الأحداث المستقبلية.
2. التنظيم: تحديد مهمات، وأعمال الأفراد العاملين، وتوزيعهم على الأقسام، ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم إضافة إلى تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم، ورفع معنوياتهم، وزيادة دافعيتهم.
4. الرقابة والمتابعة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات، ومعايير النوعية، ومستويات الإنتاج ثم والتأكيد من أن الأداء الوظيفي يتناسب مع هذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

إن الأعمال الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومنها التخطيط، والرقابة، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، تكون مشابهة لتلك الوظائف التي تقوم بها الإدارات الأخرى في المؤسسة وهي ضرورية لوضع الخطط، والتنظيم، والرقابة والقيادة، لتحقيق أهداف المؤسسة وتصحيح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال أو بعد.

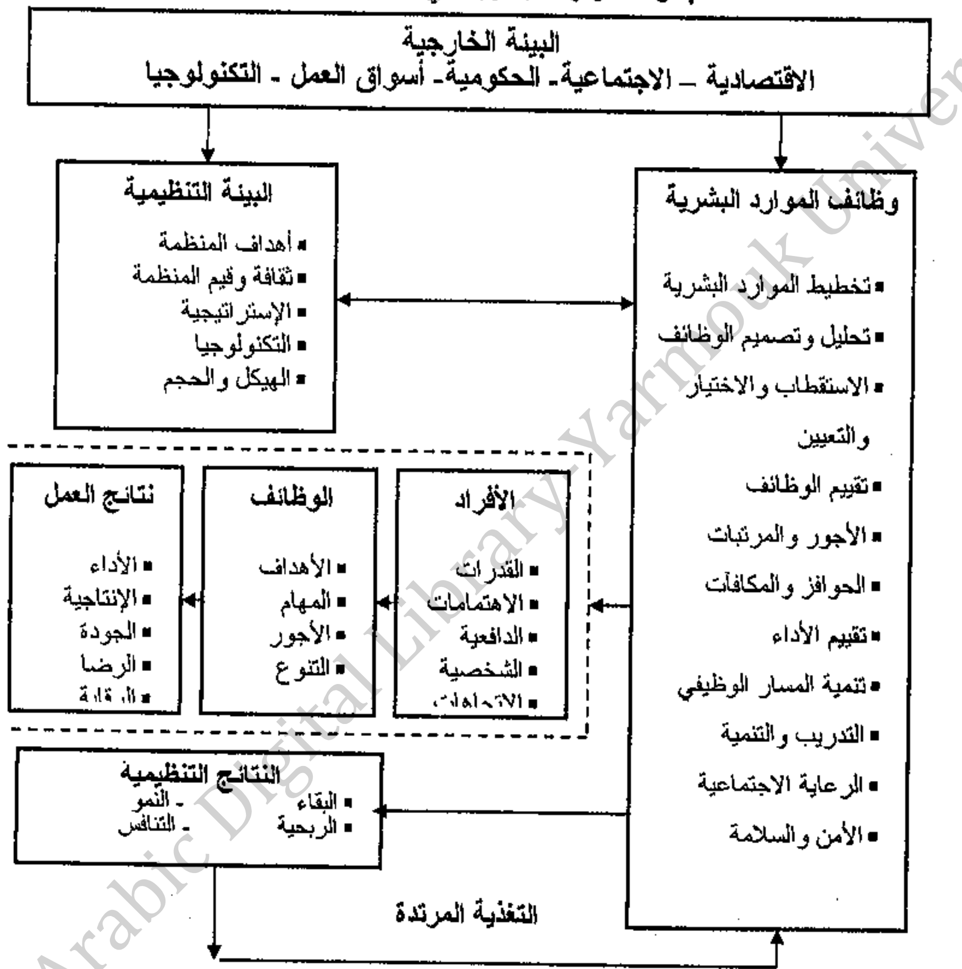
ثالثاً: الوظائف المساعد: وتشتمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف نذكر منها:

1. العلاقة مع النقابات، وتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية، والبحث في مواضيع مختلفة مثل الشكاوى، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.
2. أمن وسلامة العاملين، وإجراءات الخطط على أمن وسلامة، وصحة العاملين، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
3. ساعات وجداول العمل، وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل، والراحة والإجازات (ماهر، 2004).

والشكل (4) يلخص نموذج إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من حيث العلاقة التكاملية التشاركية بين البيئة الخارجية للمؤسسات، ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على الأفـــراد والمؤسسة والمجتمع، وبالتالي ترتد النتائج إلى وظائف إدارة الموارد البشرية سلباً أو ايجاباً.

شكل (3)

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات



المصدر: (Murthy, 2003. p 232)

مرتكزات الفاعلية في إدارة الموارد البشرية

تمثل فاعلية المؤسسة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء الوحدات المختلفة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، وقد نظر إليها العديد من الباحثين على أنها تحدد مدى نجاح المؤسسة في دنيا الأعمال، ومجالاتها على اعتبار أن المؤسسات تمثل وحدات عقلانية مكونة

من مجموعة من الأفراد، والموارد تسعى لتحقيق أهداف معينة. وبالرغم من أهمية مفهوم الفاعلية في أدبيات التنظيم إلا أن هناك كثيراً من التناقض والاختلاف في نتائج الدراسات التي بحثت في هذا المفهوم وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: (الحجم، ونوع التكنولوجيا، والبيئة، وغيرها). ويرجع سبب هذا التناقض بدرجة رئيسة إلى عدم استخدام الباحثين مقياساً موحداً للفاعلية، واستخدامهم مداخل متعددة لقياس هذه الظاهرة، ويقدم الدليمي (1994) العديد من التعريفات فيما يخص الفاعلية، ونذكر منها:

1. أن الفاعلية مفهوم شامل وعام يتسم بالتعقيد والغموض، بسبب اختلاف المقاييس المستخدمة في الدراسات التنظيمية.
2. أن الفاعلية تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المتفق عليها في ظل النظام التعاوني الذي يضم مجموعة من الأفراد.
3. تعني الفاعلية القدرة على تحقيق نتائج إيجابية بدرجة عالية من الكفاءة.
4. تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية، وتقليل التكاليف الإجمالية للمؤسسة.
5. توصف الفاعلية بأنها عمل الأشياء الصحيحة (Doing the right things)، والتي تدل على قابلية المديرين لاختيار الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها.
6. إن الفاعلية تمثل قدرة الإدارة العليا على استغلال البيئة الخارجية في للحصول على الموارد المادية والبشرية، واستغلالها بشكل مناسب لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

أما الطيب (1993) فيرى أن النموذج الفكري والعملي لتأصيل فاعلية إدارة الموارد البشرية تبرز في المحاور التالية :

1. تخطيط الموارد البشرية.
2. إنشاء وتنمية نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية.
3. تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء.
4. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين.
5. تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة.
6. تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم بتنمية الموارد البشرية.

واستنادا إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فقد استطاع الباحث حصر خمسة من أهم نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، كونها ذات تأثير كبير على فاعلية الأداء في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات التربوية، وهذه المجالات هي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يأتي تخطيط الموارد البشرية في موقع الصدارة لكل جهود التنمية، ويعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة؛ ونظراً لدوره الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها. كما يمثل استراتيجية ضرورية لأداء أعمال المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويقوم بهذه المهمة في وزارة التربية مجموعة من المجالس والأقسام منها: اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، والمجلس الأعلى للتعليم.

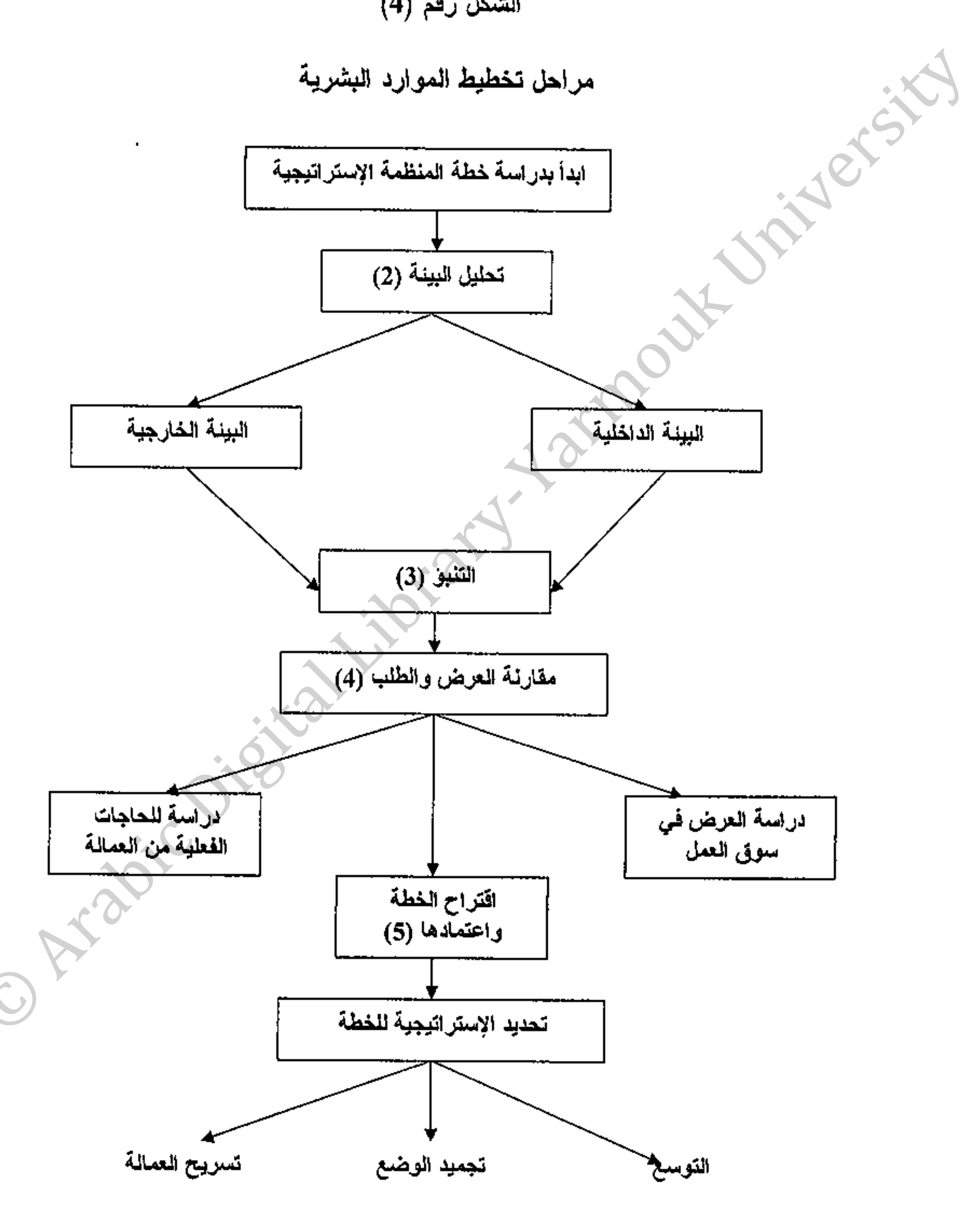
وقد عرف جيوفنك (Guvenc, 1982) تخطيط الموارد البشرية بأنه "بالتقدير الكمي والنوعي لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل أبعاد المستقبل واستقراء الماضي، ووضع الافتراضات والبدائل المستقبلية الممكنة". أما الطيب (1993) فيرى بأنه نظام منهجي متكامل يهدف إلى التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من القوى البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنشأة، وتؤدي إلى رضا العاملين. ويعرف واكر (Walker, 1992) تخطيط الموارد البشرية بأنه: "العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولا تتم عملية تخطيط القوى العاملة من فراغ، فنقطة البداية هي التعرف على إستراتيجية وخطة المنظمة المعتمدة، يلي ذلك دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ثم وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات، ومن ثم وضع الخطة بما تتطلبه من معالجة الموقف مستقبلاً في مواجهة متطلبات التوسع في القوى العاملة، أو الارتقاء على المستوى الحالي أو التخلص من الفائض وتتم عملية التخطيط من خلال مجموعة من المراحل يحددها رشيد (2001) بما يلي:

مرحلة دراسة خطط المنشأة وأهدافها، ثم مرحلة تحليل البيئة الخارجية والداخلية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ومقارنة العرض بالطلب على اليد العاملة، واقتراح الخطة واعتمادها وتحديد الاستراتيجيات (التوسع والتسريح والتجميد). (انظر الشكل رقم (5)).

الشكل رقم (4)

مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: (ماهر، 2004)

أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهداف عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

1. تساعد في تحديد وتخطيط احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع.
2. تسهم في زيادة العائد من استثمارات المؤسسة، مما يخفض التكلفة من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
3. تساعد على تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. تظهر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
5. إشباع رغبات، وتحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد. (الطيب، 1993)

العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية يمكن إدراجها حسب التالي:

أ- **العوامل الداخلية:** وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، ومن أهم تلك العوامل:

1. **أهداف المؤسسة:** فهي تشكل القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المؤسسة من القوى البشرية ونوعيتها.

2. **الوضع المالي:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، كما يؤثر في أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة، وإبقائها على رأس العمل، بالإضافة إلى تأثيره في برامج التدريب والحوافز.

3. **التغيرات التنظيمية:** مثل إعادة توزيع العاملين على الوظائف، أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من العوامل الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين، الذي يؤثر في حالة إعادة توزيع الأفراد، وقد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

4. **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل مُعين على حجم ذلك العمل ونوعيته (عبد الباقي، 2004).

ب- **العوامل الخارجية:** ويتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية، ومن أهم تلك العوامل:

1. **عوامل اقتصادية:** مثل التضخم الاقتصادي، ومعدل البطالة، ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل، مما يعني توفر فرص أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

2. **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة، مثل وضع سياسات عمالية، أو وضع حد أدنى للأجور.

3. **عوامل تقنية:** ويقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة، مما قد يؤثر في حجم الموارد البشرية المطلوبة، ونوعيتها، وتأثير ذلك في برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

4. **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث (حجم الفائض، أو العجز)، وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5. **عوامل تنافسية:** وتتمثل في وجود علاقة تناسبية طردية بين زيادة منافسة الشركات، وزيادة حاجة المؤسسة لتوفير كفاءات بشرية ماهرة ومدربة.

6. **العوامل الاجتماعية السكانية:** وتتمثل في حركة السكان، وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى، أو الهجرة العائدة، أو الخارجة، وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز. (الطيب، 1993؛ الرفاعي، 2004)

نجاح تخطيط الموارد البشرية

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية لابد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

1. دقة أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، والقدرة على ربط تلك الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها، مثل زيادة حصة المؤسسة في السوق.
2. توفر المعلومات، والبيانات الدقيقة، والإحصائيات الخاصة بتلك القوى عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المؤسسة، سواء من الداخل أو من الخارج، وهذا يعتبر الركن الأساسي الذي يساعد في وصول المخططين إلى نتائج دقيقة.
3. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إجراء تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المؤسسة.

4. ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، مثل الأجور، أو سياسات التدريب، أو الهيكل التنظيمي (الرفاعي، 2004).

5. تنمية وتطوير قدرات العاملين بتوفير أساليب التأهيل والتدريب، وتأصيل المناخ المادي والمعنوي الملائم الذي يحفز على الأداء المتميز، والإنتاجية العالية.

6. التأكد من حسن توزيع واستخدام المؤسسة للقوى العاملة في مجالات العمل كافة المتصلة بأهدافها. (الطيب، 1993).

ثانياً: تطوير وتنمية الموارد البشرية:

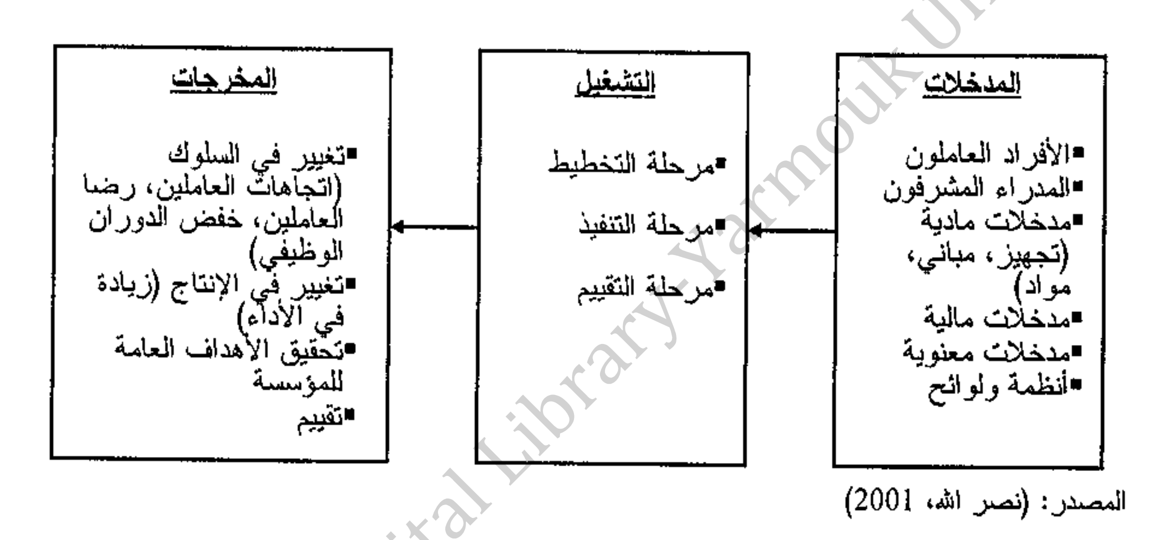
يكتسب تطوير وتنمية القوى البشرية أهمية متزايدة يوماً بعد يوم نظراً للفوائد العظيمة التي يحققها والتي جعلت تفكير القادة يتجه دوماً إلى ضرورة إعطاء التدريب أهمية قصوى لأن وتتزايد كذلك القناعة لدى التدريب هو أكثر العناصر فعالية للتأثير في قدرات ومهارات الموظف وبالتالي احداث التغيير في أدائه نحو الأفضل مما يزيد من إمكانية الاستفادة منه ويرفع مستوى إنتاجيته مما يمثل في مجموعة العام رفع الإنتاجية على مستوى المؤسسة أو الدولة (جامعة القدس المفتوحة، 2005؛ الحميدان، 2002).

ولهذا فإن عملية تطوير وتنمية القوى البشرية ينبغي أن يُنظر إليها بمنظور شامل يحيط بعناصر الإنتاج كافة كما يحيط بأوجه النشاطات المطلوب تنفيذها، حتى يؤتي التدريب ثماره، ولا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية أو عزل بعض العناصر أو مكونات النشاطات وخطط التدريب عن بعضها. لذلك يحبذ إتباع مفهوم النظم في تخطيط وتنفيذ وتقويم نشاطات التنمية

والتطوير، ووضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا (النظام). والشكل رقم(6) يبين العلاقة بين تطوير وتنمية الموارد البشرية من جهة ومفهوم النظم من جهة أخرى.

شكل (5)

تطوير وتنمية القوى البشرية وفق مفهوم النظم



المصدر: (نصر الله، 2001)

تنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت

سارت عملية التقدم في الكون بشكل متسارع حيث انتقلت البلاد بعد اكتشاف النفط نقلة نوعية أسهمت في بناء الكويت الحديث بشكل لائق ويعتبر دستور سنة 1962 إحدى المنارات الحقيقية التي كفلت للكويت وشعبها حياة حضارية كريمة، وتجسيداً لمعاني الدستور الكويتي فقد عكفت الحكومات على أن تأخذ دولة الكويت بسياسة التنمية الشاملة لتتمكن من المشاركة في ركب التقدم الحضاري المنشود على الصعيد كافة، وتتخذ التخطيط أسلوباً ومنهجاً وهدفاً، وتوجه وتنظم عمليات التنمية على النحو الذي يجعلها في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، والأهداف المرجوة. وقد أخذت دولة الكويت بالتوسع في تعميم التعليم بمختلف المراحل التعليمية مما ساعد على تدفق

الطلاب في مختلف معاهد التعليم بأنواعها المتعددة (تعليم عام – معاهد دينية – تعليم مقررات – مدارس تربية خاصة) الأمر الذي أدى إلى الاستعانة بعدد كبير من المعلمين، مما ضاعف مسئولية وزارة التربية نحو تطويرهم المهني، وتأهيلهم، وتدريبهم لمسايرة النظم التعليمية المتطورة، وإدخال كل جديد في مجال التربية والتعليم.

لاحظ الباحث أن اهتمامات إدارة التطوير والتنمية في وزارة التربية في الكويت ركزت على البرامج التالية:

1- **الدورات التدريبية التأهيلية:** وهي الدورات التي تهدف إلى إعداد تأهيل الموظفين المعينين حديثاً، للقيام بأعباء العمل، وذلك في جميع المجالات، وفي جميع المواد الدراسية.

2- **الدورات التدريبية التخصصية:** وهي الدورات التي تهدف إلى رفع كفاءة وتطوير خبرات، ومهارات الفئة المستهدفة بالتدريب في مجال تخصصاتهم في المواد الدراسية المختلفة، فيما يمكن تسمية المستجدات في مجال المواد الدراسية.

3- **الدورات التدريبية التحويلية:** وهي الدورات التي يتم من خلالها تأهيل المعلمين تمهيداً لنقل مهامهم في تدريس مواد من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى، حيث لوحظ أن هناك زيادة في إعداد بعض المعلمين أو الخريجين الجدد المعدين أصلا للتدريس في المرحلة الابتدائية، ويتم تأهيلهم للعمل في المرحلة المتوسطة.

4- **الدورات التدريبية الإشرافية:** وهي الدورات التدريبية التي يتم عقدها للمرشحين لشغل الوظائف الإشرافية (معلم أول – موجه فني – وكيل مدرسة – ناظر مدرسة)

5-**الدورات التدريبية في مجال الحاسوب**: وهي الدورات التي تعدها وتنفذها الإدارة بهدف إكتساب العاملين في التعليم بالمهارات الخاصة التي تساعد في رفع كفاءتهم في أداء الإعمال.

6-**الدورات التدريبية المهنية.**

7- **والدورات التدريبية في المجال الإداري**: وهي الدورات التي تهتم برفع الكفاءة المهنية الفنية في مجال الديكور والنجارة، إلى جانب الدورات الإدارية للسكرتارية، وأعمال الإدارة، والتنظيم، والتخطيط. (وزارة التربية، 2006).

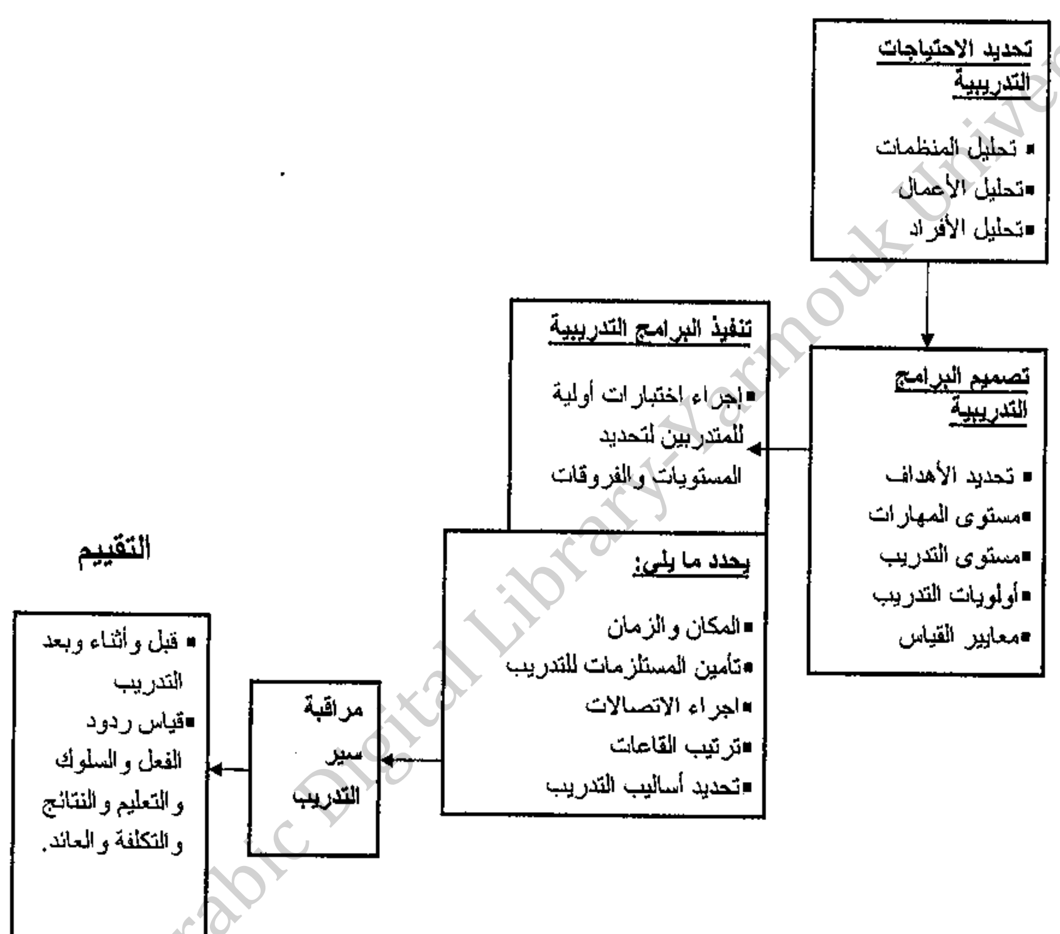
وجميع هذه الدورات تهدف تعريف المتدربين إلى ما يلي:

- تعريف بحاجات المرحلة الدراسية، وأساليب التعامل معها.
- التعريف بمنظومة الأهداف التربوية للمرحلة الدراسية.
- تهيئتهم فنياً ومهنياً للقيام بالعمل الجديد.
- التعريف بالمقررات للمراحل الدراسية.
- إطلاعهم على أبرز الوسائل والتقنيات التربوية الحديثة .
- تزويدهم بمهارات وضع الاختبارات التحصيلية .
- إطلاعهم على الأنشطة الصفية واللاصفية المصاحبة للمادة .(المطيري، 2005)

ويعتمد العمل التدريبي الذي تقوم به إدارة التطوير والتنمية في وزارة التربية على المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرنامج التدريبية، وأخيراً تقويم العمل التدريبي. (وزارة التربية، 2006). والشكل (7) يوضح مراحل عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

شكل (6)

مراحل عملية التدريب



الأدوات الحديثة في التطوير والتنمية البشرية

أسهم الحاسب الآلي في تسريع عجلة التكنولوجيا الحديثة ودفعها قدماً إلى الإمام بحيث أصبح العصر الذي تعيش فيه يسمى عصر الثورة المعلوماتية التي عمادها الحاسب الآلي وما يتبعه من أدوات كالإنترنت وغيرها وقد أحدثت الثورة المعلوماتية انقلاباً في المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنها اختصرت العديد من المسافات وتجاوزت العديد من الاشكاليات بهدف حماية وتطوير العمل المؤسس وحفظه وتطويره بسرعة فائقة وهذا ما دعى المعنيين في أغلب الدول التي منها الكويت

إلى عالم المعلوماتية للاستفادة من معطياتها في تدعيم الموارد البشرية بغية تطوير القدرات لمواكبة العصر الذي نعيش فيه، ولهذا سعت وزارة التربية الكويتية إلى توفير الأدوات والوسائل المناسبة لهذه الغاية بغية التطوير والتنمية من خلال:

أولاً: التدريب بمساعدة الحاسب الآلي (CBT) (Computer-Based Training)

أصبح الحاسب الآلي أداة رئيسة في مجال التدريب، ويشمل ذلك التدريب باستعمال أقراص الفيديو المتفاعل، والأقراص المدمجة، والإنترنت، وبرامج الكمبيوتر الأخرى، التي تسمح للمتعلم بالانتقال إلى مواضيع عدة وفق اختياره، وتقدم تغذية راجعة عن فعالية المتدرب، خاصة عندما يرتكب خطأ ما، كما أنها مكنت المتدرب من استعمال عدة أدوات في عملية التعلم. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002).

ثانيا: النظم الخبيرة (Expert Systems)

وهي عبارة عن برامج متطورة صممت خصيصاً لتقوم بعمل الخبراء في مجال معين، أي أنه من الممكن استشارة البرامج عند القيام بعمل ما في المجال الذي ينتمي إليه هذا النظام، الذي يعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة. يتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة (Knowledge Base) تتكون من حقائق (Facts) عن مجال معين، وقواعد بحثية (Rules) تحدد كيفية استخدام تلك القواعد. وتستخدم نظم الحواسيب والأقراص المدمجة.

ثالثاً: نظم الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

وهو أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء البرامج، والمكونات المادية القادرة على محاكاة السلوك البشري. ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك، والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان، وذلك باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهام الصعبة، والمعقدة التي كان يقتصر أداؤها على الإنسان.

رابعاً: نظم المحاكاة والتقليد (Imitation)

وهي نظم متطورة، ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب، ومن أمثلة هذه النظم مقلدات الطيران، التي تستخدم لتدريب الطيارين، ومقلدات الإبحار، التي تستخدم لتدريب قادة السفن، ومقلدات المعارك الحربية، التي تستخدم للتدريب على المعارك، محاكيات الانفجارات النووية، ومحاكيات سوق الأوراق المالية، ومحاكيات القرارات الإدارية والتنظيمية (عبد الباقي، 2004)

خامساً: نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخيلي (Multi - Media & Virtual Reality Training Systems)

1. الوسائط المتعددة (Multi Media): وهي نظم وتطبيقات متطورة تستخدم وسائل التأثير كافة (صوت، صورة، حركة) لتركيز المعلومة، مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب المتفاعلة (Interactive) (السالم وصالح، 2002).

2. الواقع التخيلي (الافتراضي) (Virtual Reality): ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تحدث تأثيراً مماثلاً للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الإنسان عند ممارسته العمل العضلي . وتمثل تطبيقات هذا المجال ثورة غير تقليدية في أساليب التدريب(السالم وصالح، 2002).

سادساً: شبكة الإنترنت (Internet) لقد أفرزت الإنترنت العديد من الأفكار غير التقليدية التي ستعيد صياغة أسس وأساليب العمل التي اعتادت عليها البشرية خلال رحلتها الطويلة ، كما أنها أنتجت ميادين وأساليب جديدة في مجال التدريب أهمها ما يلي :

1. التعلم والتدريب عن بعد (Distant Learning)

من خلال شبكة المعلومات الدولية (العنكبوتية) أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والدارسين، ومتابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم في الوقت نفسه، دون الحاجة إلى الوجود المكاني. (عبد الباقي، 2004)

2. المكتبات الرقمية (Digital Libraries)

وهى مكتبات بدون جدران، تعمل على مدار الأسبوع، ومتاحة (24) ساعة يوميا عبر شبكة المعلومات الدولية. (عبد الباقي، 2004)

سابعاً: الوسيط الذكي (Intelligent Agent)

وهو مجموعة من البرامج الذكية التي تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم، وتستطيع أن تقوم بتنفيذ المهام والأعباء نيابة عنه فيما بعد. (البصري، 1999).

وفي الواقع العملي فان وزارة التربية والتعليم توظف الكثير من الامكانات السابقة في عملية التدريب والتطوير، ومع ذلك فان الاستفادة منها يتوقف بالدرجة الأولى على الاستعمال الأمثل، والرغبة، والقابلية للتعلم، وكذلك قدرة المدرب على توظيف هذه الامكانات بالشكل الصحيح.

ثالثاً: الاستقطاب والاختيار والتعيين

تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات، والمؤهلات الممتازة. وهي عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جذب وترغيب الأفراد (العناصر) ذوي الكفاءات، والمؤهلات للعمل في المؤسسة، أو الشركة المعينة. إن الاستقطاب والاختيار والتعيين عمليات أساسية ومهمة جداً في مجال إدارة الموارد البشرية. وحسب (عبد الجليل، وسالم (2000)) فان مراحل الاستقطاب والاختيار والتعيين هي كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات والتخطيط للقوى العاملة.

المرحلة الثانية: جذب واستقطاب العاملين.

المرحلة الثالثة: الاختيار الصحيح.

المرحلة الرابعة: التعيين.

شكل (7)

مراحل وخطوات عملية الاستقطاب

المصدر: (المغربي، 2001)

مصادر الحصول على القوى البشرية في المؤسسات

تشير الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى أن هذه المصادر تنقسم إلى قسمين:

1-مصادر داخلية: حيث يتم الاعتماد على الأفراد العاملين في المؤسسة، من الذين تتوافر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة، كأن يتم نقل العامل من دائرة إلى أخرى ذات منصب أعلى، أو أن تقوم المؤسسة بتشغيل العمالة المتقاعدة.

2-**مصادر خارجية**: تلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية لتزويدها بأعداد هائلة من القوى العاملة، حيث يجري التفاضل بين المتقدمين منهم، واختيار الأنسب والأكفأ. ومن أهم المصادر الخارجية للقوى العاملة:

أولاً: وكالات الاستخدام أو مكاتب التوظيف الخاصة.

ثانياً: المدارس والمعاهد والكليات والجامعات.

ثالثاً: النقابات العمالية .

رابعاً: تقديم الطلبات.

خامساً: توصية من بعض الموظفين (Suchuler, 1981) والجدول رقم (3) يمثل حسنات وسلبيات كل من الاستقطاب الداخلي والخارجي.

الجدول (3)

حسنات وسلبيات الاستقطاب الداخلي والخارجي

الحسنات	**السلبيات**
الاستقطاب الداخلي Internal Recruiting	
- معنويات عالية داخل المؤسسة.	- خفض معنويات الذين لا يترقون.
- تقييم أفضل للقدرات.	- احتدام التناحر على الترقيات داخلياً.
- خفض تكلفة الاستقطاب.	الحاجة إلى برنامج وتكاليف لتنمية وتدريب العاملين.
الاستقطاب الخارجي External Recruiting	
الحسنات	**السلبيات**
- دم جديد (مهارات جديدة).	- قد لا يؤدي إلى اختيار الأفضل.
- أقل كلفة.	- يتسبب في خفض معنويات العاملين.
- إدخال طرق وأساليب جديدة.	- احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل.

وسائل الاستقطاب

تأتي عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة بعد عملية تخطيط محكمة، وتتضمن عادة عملية الاستقطاب الإعلان عن وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة. لذلك تستخدم المؤسسات المختلفة العديد من الوسائل لاستقطاب المؤهلين والكفاءات بإحدى الطرق التالية:

1. الإعلان الداخلي: عندما يحتاج قسم ما إلى توظيف أفراد جدد تقوم الشركة بالإعلان داخل حدود المنشأة، ولا يحدث ذلك إلا في المستويات الوظيفية أو التشغيلية، ويفضل لشاغل الوظيفة الجديد أن يكون قد سبق له العمل في هذا المجال من قبل، وله من الخبرة ما يؤهله لذلك، وهذا ما يسمى بالاستقطاب الداخلي.
2. الإعلان الخارجي: حيث تقوم المؤسسة بالإعلان في الصحف، والمجالات المحلية والعالمية إذا اقتضى الأمر، ومحطات التلفزة، والمذياع، والإنترنت. ويمكن لكل فرد تتوافر فيه الشروط المناسبة للوظيفة أن يتقدم، وهذا ما يسمى بالاستقطاب الخارجي.
3. استخدام وكالات ومكاتب التوظيف المتخصصة بتسويق الكفاءات (مصطفى وآخرون، 2005).
4. الاتصال المباشر مع الأفراد المراد استقطابهم بالزيارة أو الاتصال، وذلك بغية إقناعهم بالعمل، وذلك عن طريق تقديم العروض، والمزايا المادية، والعينية وفقاً لسمعتهم وشهرتهم، ومركزهم العلمي. وهذا يحدث أحيانا في علاقة وزارة التربية مع جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في إقامة الدورات التدريبية، والورش العلمية، والمؤتمرات، وقضايا التطوير التربوي. حتى تكون عملية الاستقطاب ناجحة لابد أن تحكمها المبادئ التالية:

المبدأ الأول: المركزية في الاستقطاب: ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة، سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني: معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي للإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1ـ حدود سوق العمل: أن معرفة حدود سوق العمل تساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات، وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2ـ المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق، ويحتاجها العمل.

3ـ الظروف الاقتصادية: لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر في عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف، وظروف المرتبات في باقي المؤسسات، وندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

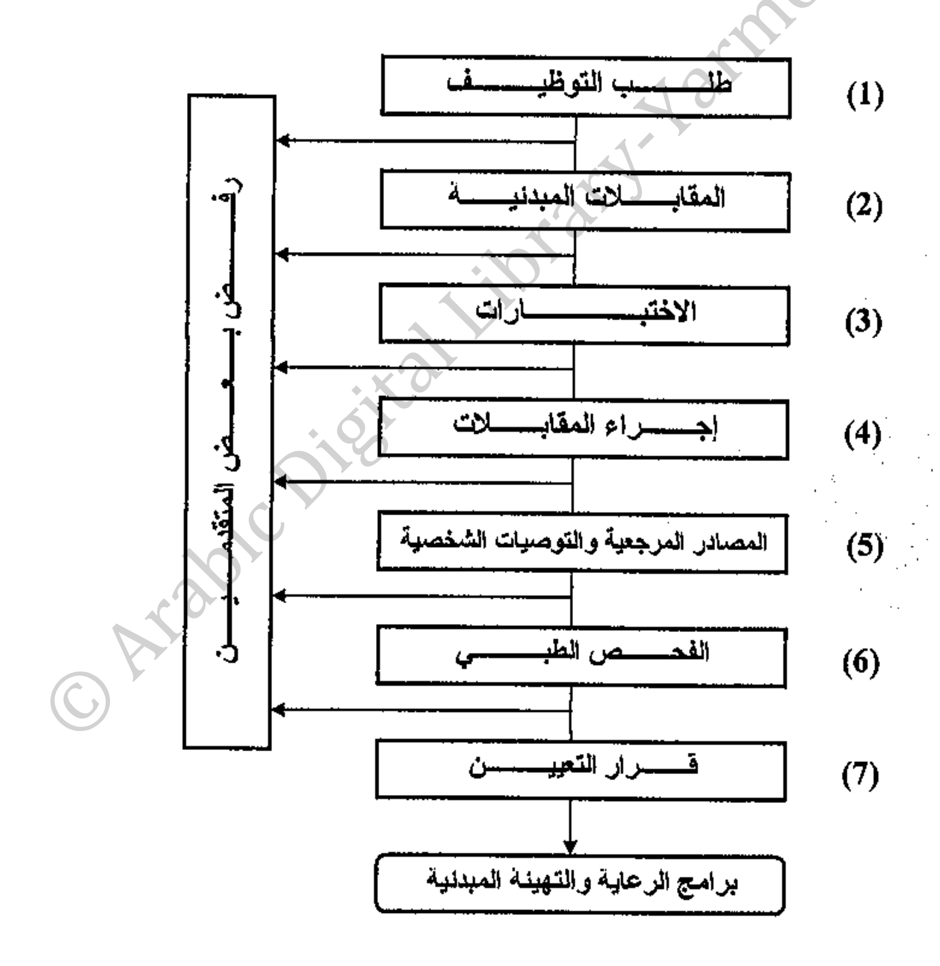
المبدأ الثالث: التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك للكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك للكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووصفياً، حيث قد تتيح بعض المصادر عددًا أكبر من المستقطبين، ولكنها تكون ذات نجاح أقل (سلطان،1993).

وبعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، يفترض أن يتقدم للمؤسسة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن تختار من بينهم من سيشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً لتصفية عدد المتقدمين لشغل الوظائف الخالية. والمقصود بالاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين، وأكثرهم

صلاحاً لشغل الوظيفة المطلوبة، وذلك عن طريق المقارنة بين صفات الأفراد، وخصائصهم، وخبراتهم من جهة، وبين متطلبات العمل من جهة أخرى، حيث تتم عمليتي المفاضلة والفرز بين المرشحين لاستخدام أفضلهم، وأنسبهم للقيام بالعمل المطلوب (الخزامى، 2003).

شكل (8)

الخطوات التي تتبعها المؤسسات في عملية اختيار العاملين



المصدر (نصر الله، 2001؛ المغربي،2001)

معايير الاختيار

تستخدم المؤسسات عدة معايير ومبادئ للاختيار من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية، ومنها:

1- مبدأ الانتقاء على أساس الاستحقاق والكفاءة: ويتم تطبيق هذا المبدأ في أكثر دول العالم، إما بواسطة نصوص دستورية أو قانونية أو تنظيمية، وقد يكون تنفيذ هذا المبدأ موكولاً إلى هيئة مستقلة مؤلفة من كبار الشخصيات الإدارية بحيث يمكنها أن تتمتع بكافة الضمانات اللازمة لاختيار عمال الإدارة العامة على أسس ومعايير الاستحقاق. (تيشوري، 2005). وفي الكويت يقوم ديوان الخدمة المدنية بهذه الوظيفة.

2- مقارنة مستوى التعليم بما تتطلبه الوظيفة: يكون هذا المعيار موجوداً في سجل توصيف الوظائف لدى المؤسسة.

3- الخبرات السابقة: تكون الأولوية في الاختيار من المتقدمين لشغل الوظائف لمن لديهم خبره سابقة، حيث تؤثر الخبرة السابقة في الاختيار. فكلما زادت سنوات الخبرة لدى المتقدم لشغل الوظيفة. كلما زادت فرصته للحصول على الوظيفة.

4- المعرفة السابقة بالشخص: إذا تقدم فرد ما لشغل الوظيفة المطلوبة من خلال معرفة أحد الموظفين القدامى أو الأكْفاء، فإن فرصته لشغل الوظيفة ستكون أفضل من فرص الآخرين. ومن عيوب المعرفة السابقة بالفرد احتمال عدم التزامه بأداء الوظيفة المسندة إليه على الوجه الأكمل، لاعتماده على الموظف الذي تقدم من خلاله لشغل هذه الوظيفة، ولكن إن حدث ذلك فإنه يتم عليه إجراءات الجزاء والخصم.

5- و من معايير الاختيار الأخرى المطلوبة لتعيين أي شخص أن تتوافر فيه عدة شروط أساسية ذات علاقة بالجنسية، والسيرة، والسلوك، والسمعة، والشرف والأمانة، والصحة والعمر المناسب. (مصطفى وآخرون، 2005).

ويتم إجراء المقابلات مع المتقدمين، والتي لها أنواع عدة، منها:

1. المقابلة التمهيدية: وهي مقابلة للحصول على بيانات، ومعلومات أولية عن المتقدم للعمل، وذلك عن طريق السكرتيرة.
2. المقابلة غير الموجهة: وهي مقابلة لا تُجرى على أساس منتظم.
3. المقابلة الموجهة: وهي مقابلة تُجرى على أساس نوع من التخطيط والتوجيه في طرح الأسئلة.
4. المقابلة الجماعية: وهي مقابلة تتم بين المقابل واثنين أو أكثر من المتقابلين.
5. المقابلة الانفعالية: وهي مقابلة تستعمل لخلق جو من التوتر لدى المتقدم للعمل.
6. المقابلة عن طريق لجنة: وهي مقابلة يجريها أكثر من مقابل، وقد يكون هناك أكثر من متقدم.
7. المقابلة النموذجية: وهي مقابلة تجرى عن طريق استخدام نموذج. (الرفاعي، 2004).

ويقوم ديوان الخدمة المدنية في الكويت باختيار الأفراد العاملين في وزارة التربية وإجراء المقابلات معهم، وهذا يكون عند تعيين الهيئات التدريسية، أما القيادات في الميدان فيتم تعينها بإجراء مقابلات داخل الوزارة، حيث لا يخلو الاختيار غالباً من تدخل عوامل المحسوبية والواسطة والعوامل القبلية والمذهبية. في حين أن من المفروض أن يتم الاختيار وفق ما يسمى مبدأ الجدارة، والذي يعتمد على حقيقتين رئيستين هما:

أ - أن الوظيفة ثابتة، والموظف يتغير، وبالتالي لابد أن نبدأ بتحليل الوظائف، وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب - أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية، وتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط، دون تدخل للاعتبارات الشخصية، وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة. (مجلة مفكرة الإسلام، 2006)

وتلجأ المؤسسات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين، ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من خلال سجل الخدمة السابقة.
2. استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بأيديهم اتخاذ قرارات التعيين.
3. إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين، وإبعاد العنصر الشخصي عن التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة (صالح، 2004).

حيث يقوم المسؤول عن الاختبار بدراسة الشروط المطلوبة، ومواصفات شاغل الوظيفة الموجودة داخل نموذج توصيف الوظيفة ومقارنتها بالشخص المتقدم لشغل الوظيفة، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي تستخدمها لجنة التعيين، مثل:

1- الاختبارات النفسية: حيث تقوم الشركة بعمل كشف طبي للاختبار النفسي لجميع المتقدمين لشغل الوظائف الخالية.

2- الاختبارات الذهنية: حيث تقوم لجنة الاختبارات بسؤال الأشخاص المتقدمين عدة أسئلة مثل الأسئلة العلمية، والأسئلة الثقافية، واختبارات الذكاء، وأسئلة أخرى لمعرفة مدى القدرات

الذهنية، ومستوى الذكاء، والمستوى العلمي، والثقافي للمتقدمين، وتعتبر تلك الأسئلة مقياساً لمعرفة وتحديد حجم المهام التي سيكلفونهم بها وليست لتحديد تعيينهم أم لا.

3- ملاحظة الأداء: تتم ملاحظة الأداء للمتقدمين لشغل الوظائف العملية (فترة ملاحظة) ، وذلك لقياس مدى قدرة الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وتأديتها على أكمل وجه، والتعامل مع الآلات، والمعدات بطريقه مناسبة.

4- الاختبارات الشخصية: وتكون وجهًا لوجه بين المتقدم لشغل الوظيفة، ورئيسه المباشر، الذي يقوم بإبداء رأيه في الشخص المتقدم على أساس نجاحه في الاختبارات المتقدم إليها. (مصطفى وآخرون، 2005)

5- الاختبارات الجسمانية: والهدف منها معرفة صلاحية المرشح للعمل القيادي والوظيفي ، وقد تم دمج هذه الاختبارات في المعهد الوطني للإدارة مع المقابلات الشفوية والشخصية التي تهدف إلى معرفة دوافع المتقدم، وسويته الفكرية والثقافية، ولياقته المعنوية، والبدنية، واختبارات ميول الشخص إلى لعمل.

6- اختبارات الذكاء الاجتماعي: وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرة المرشح على التكيف مع المواقف المتغيرة التي تشمل العلاقات الإنسانية، والتعامل مع الأفراد.

7- اختبارات القدرة الإدارية: وتهدف إلى اكتشاف القدرات العقلية والنفسية اللازمة للنجاح في تولي الأعمال الإدارية. (تيشوري، 2005).

8- اختبارات الثقافة، واختبارات اللياقة.

9-اختبارات كشف الكذب (صالح، 2004).

أما وزارة التربية في الكويت فأنها تلجأ إلى أنماط متعددة من الاختبارات سواءً عندما يقوم ديوان الخدمة المدنية بترشيح التعيينات الجديدة، أو في حالة المعلمين الذين يتم التعاقد معهم، أو في حالة القيادات العليا في الوزارة وفي الميدان، وتعتبر الاختبارات المعرفية والذهنية من أشهر هذه الاختبارات، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معظم خطوات الاختبار، ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية في الوزارة وديوان الخدمة المدنية، وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس خاص في الوزارة بسلطة التعيين فيها، وتأتي هذه المرحلة في نهاية العملية.

رابعاً: الرواتب والحوافز المادية والمعنوية

تعرف الرواتب بأنها تعويض مادي (مالي) تدفعه المؤسسة للعاملين مقابل جهودهم في العمل على أساس شهري، أو يومي، أو على أساس ساعات العمل، أو وحدات الإنتاج فردياً أو جماعياً (صالح، 2004).

أما الرفاعي (2004)، فتشير الرواتب عنده إلى جميع أشكال التعويضات المادية، والخدمات، والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لطاقاته وإمكانياته كافة، والقيام بالمهام، والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهامًا منه في تحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الرواتب يكون على أساس وحدة الزمن أو كمية (وحدة الإنتاج) أي إن يكون على أساس الإنتاج (فردي، جماعي) (صالح، 2004).

وعليه فإن الرواتب تهدف إلى:

1. جذب أفضل العناصر البشرية للعمل في المؤسسة.

2. الحفاظ على أفضل العناصر البشرية في المؤسسة.

3. تحفيز ودفع العاملين إلى أفضل مستوى من الأداء.

وفي وزارة التربية في الكويت يتم تنظيم الرواتب بنصوص تشريعية صادرة عن ديوان الخدمة المدنية توضح آليات الرواتب والعلاوات وغيرها. ويرى الباحث من خلال تجربته أن هذه الرواتب لا تواكب الارتفاع في الأسعار أو غلاء المعيشة، كما أنها تستند إلى نصوص تشريعية قديمة ترجع إلى أكثر من (20) سنة، وكذلك فان الرواتب لا تتناسب مع حجم العمل أو المؤهلات التي يحملها العاملين.

أما الحوافز فهي عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي إنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة، والرغبة المتولدة لدى الفرد بأدائه لعمل معين، كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد، وحاجته ورغبته وتنقسم الحوافز إلى عدة أقسام منها: على مستوى الفرد، أاو على مستوى المؤسسة، ومنها حوافز مادية وأخرى معنوية (ماهر، 2004).

أولاً: الحوافز على مستوى الفرد: وينقسم هذا النوع من الحوافز إلى ما يلي:

1. الحوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور، والحوافز معًا، وبهذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه الموظف بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

2. حوافز الوقت: على العامل بهذه الطريقة أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري)، ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر (Murthy, 2003).

3. العلاوة: والتي من الممكن ان تمنح بسبب الكفاءة على إنتاجية الفرد في عمله، فعندما يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية فإنه يستحق العلاوة المناسبة، وهناك نوع آخر من العلاوات هو علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعبيرٌ عن إخلاصه لمدة عام، وهناك العلاوة الاستثنائية: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي. علماً بأن كل العلاوات تتميز بأن لها تأثيرًا تراكميًا، فعندما يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل (رضوان، 2005).

ثانيا: حوافز على مستوى المؤسسة ككل

وهي الحوافز التي يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة ويتم توزيعها حسب المُرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس. (مجلة مفكرة الإسلام، 2005).

ثالثاً: الحوافز المادية والمعنوية:

وتعتبر الحوافز المادية من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً؛ وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية لدى الفرد. ومن أمثلة هذه الحوافز المكافآت والزيادة الدورية، والمشاركة في الأرباح.

أما الحوافز المعنوية (غير المادية) فهي مكملة ومرافقة للحوافز المادية، حيث يعتبر استخدامها استكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء. ومن أمثلة هذه الحوافز: المشاركة في

اتخاذ القرارات، وتحسين المركز والمكانة الوظيفية، والتقدم الوظيفي، والمدح، والتشجيع، ووضع أسماء المُجدين في لوحات الشرف، أو إعطائهم الأوسمة، والمكافآت.(Murthy, 2003) .

خامسا: تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

تُعد عملية التقييم واحدة من أهم مراحل العملية الإدارية، وجزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة أي مؤسسة، أو مشروع، أو برنامج، سواء أكان ذا صفة تجارية، أو تنموية، أو غيرها، فالتقييم يُعد أداة مهمة لمتابعة وقياس التقدم، والإنجاز المتحقق طبقاً لأهداف البرنامج، وقياس كفاءة، وفاعلية الأداء، والجهد المبذول، وتوضيح التغييرات المطلوبة، والمساعدة على التخطيط بفاعلية أكثر من أجل المستقبل(ماهر، 2004).

ويُعرف صالح (2004) تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بأنه: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم، أو تنميتهم، أو تأديبهم، أو فصلهم والاستغناء عنهم. أما مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002) فيعرف عملية تقييم أداء العاملين بأنها عبارة عن تلخيص، وتقييم، وتطوير أداء الموظف في عمله. أما الرفاعي (2004) فيرى أن تقييم الأداء هو: قياس أداء سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية، أو قرارات تتعلق بترقية الموظف، أو نقلة، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

فوائد تقييم الأداء

هناك فوائد عدة يمكن أن تجنيها الإدارة في تطبيقها لتقييم الأداء وهي تتمثل بالآتي:

1. يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المؤسسة في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤدي إلى جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين ورؤسائهم.

2. تقليل معدل دوران العمل.

3. إطلاع المديرين، ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المؤسسة، ويظهر الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسة، ويظهر التغييرات المطلوبة وكيفية إجرائها.

4. توفير المعلومات، وزيادة المهارات من أجل التخطيط، وصُنع القرار.

5. يُساعد أولئك المشتركين على أن يروا المحيط الأوسع لعملهم وتأثيراته، ويُظهر كيف يمكن البناء فوق نقاط القوة.

6. يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به في عملية تخطيط الموارد البشرية(رفاعي، 2004؛ بلوط، 2002؛ العنزي، 2005).

أدوات تقييم الأداء

أولا: الأدوات التقليدية لتقييم الأداء

تعددت وتنوعت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء وقد تميزت بعضها عن بعض لذلك سوف نركز على أشهر هذه الأدوات وهي كما يلي:

أ- طريقة المقارنة وتشمل:

1. الترتيب المستقيم: **(Ranking)** حيث يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً، أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة، ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.
2. أسلوب المقارنة الثنائية، أو المزدوجة: **(Paired comparison)** حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الأخريين (مقارنة زوجية – ثنائية) الاختيار الأفضل، وهكذا.

ب-طريقة قائمة التدقيق أو الرصد: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناء عليها دون علم المُقيم بوزن كل معيار، أو سؤال، وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية، لتمثل في مجموعها التقييم النهائي للموظف.

ج-طريقة الاختيار الإجباري: وهي عبارة عن مجموعات من العبارات يحتوي كل منها على عبارتين تصفان جوانب سلوكية معينة، وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة، ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات، ثم يتم تقييم الموظف بناء عليها.

د-طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة (10%) من عدد الموظفين، و(20%) لمجموعة أداؤهم أعلى من المتوسط و(40%) لمجموعة أداؤهم متوسط، و(20%)

لمجموعة أداؤهم تحت المتوسط، و(10%) لمجموعة ضعيفة الأداء (ذات أداء ضعيف)، فالأساس في هذه الطريقة هو إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

هـ-طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة: تتم ملاحظة سلوك الموظف بشكل مستمر ودقيق، لمعرفة الحوادث التي تحصل له أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

و-طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات، والخصائص والواجبات المطلوبة التي يتطلبها العمل، والتي يجب أن تتوفر في الفرد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف المعني. (صالح، 2004).

ومن خلال مشاهدات الباحث حول عملية تقويم الأداء الوظيفي في وزارة التربية في دولة الكويت، فأنها تعتمد بالدرجة الأولى على الحضور والغياب، وليس على الإنتاج والعطاء، كما أن للعلاقات الشخصية الدور الكبير في ذلك، هذا يفسر حالات التظلم والشكاوى التي تحدث كثيرا في وزارة التربية، والناتجة عن سوء التقييم والتقدير الخاطئ، وسوء المعاملة من المسؤول.

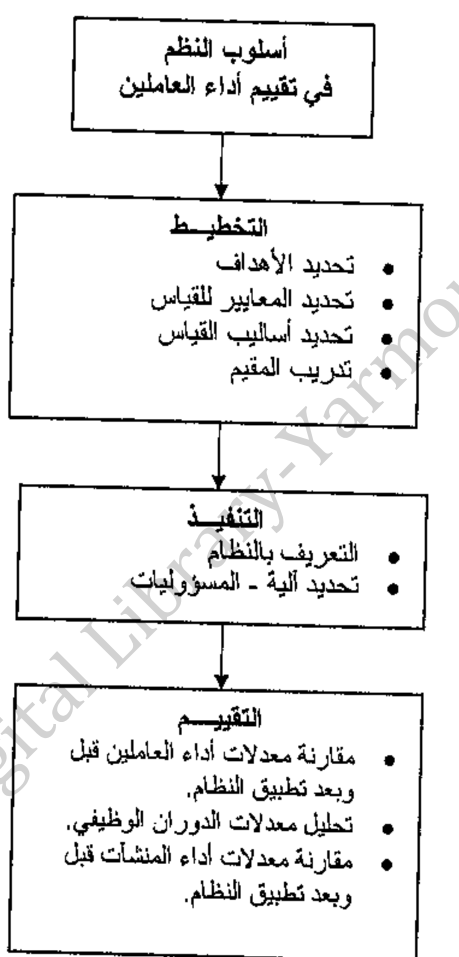
ثانياً: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة التي تطبقها المؤسسات في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين منها:

1. **أسلوب النظم:** يشتمل على عناصر رئيسية تعالج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بمنظور شمولي، مع أخذ كل العوامل والعناصر في الاعتبار، والشكل (4) يوضح مراحل تطبيق أسلوب النظم في تقييم أداء العاملين.

شكل (9)

مراحل تطبيق أسلوب النظم في تقييم أداء العاملين



المصدر: (نصر الله، 2001)

3-**الإدارة بالأهداف:** تهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليًا، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم بعد ذلك عملية المقارنة. وتختتم العملية بعمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي، والإدارة بالأهداف، حيث يتم في

الطريقة التقليدية التركيز على الماضي، بينما يتم في الإدارة بالأهداف التركيز على المستقبل، وتقديم النصح، والإرشاد، والمشاركة في التقييم بهدف التعليم وتحسين الأداء.

4- **علانية التقييم:** يغلب على طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم؛ تحقيقاً للفائدة المرجوة من التقييم، ومنها: وقوف الموظف على مواطن القوة، وتعزيز ذلك، والاستفادة منه في الوظائف، والمهمات التي تتناسب مع قدراته، ومهاراته. والتعرف على مواطن الضعف، وتفاديها. ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم فضلاً عن أن علانية التقييم تزيد من عدالة وموضوعية عملية التقييم ككل.

5- **المقابلة التقييمية:** تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم، حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم، لمناقشة مواطن الضعف لديهم، ووضع حلول مناسبة مشتركة؛ لتكون أكثر فاعلية وأكثر تطويراً للأداء في المستقبل.

6- **الطريقة الثلاثية في التقييم:** يشمل النوع ثلاثة مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه)، وتقييم زملائه، وتقييم رئيسه المباشر.

7- **القوائم السلوكية المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة مكملة لمدخل "الإدارة بالأهداف"، حيث تقوم بتقييم كيفية التقييم، كما تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية، وتحدد السلوك الذي يتم تقييمه، ويمكن ملاحظته وقياسه، بالإضافة إلى التفريق بين السلوك، والأداء، والنتائج. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2003).

اتجاهات مستقبلية في إدارة الموارد البشرية

مع انتهاء القرن العشرين وحلول القرن الحادي والعشرين، فقد تنوعت الاتجاهات المستقبلية التي تبحث في مستقبل إدارة الموارد البشرية، وقد جاءت هذه الاتجاهات في مجموعة من الدراسات الأجنبية الحديثة، وللأسف فان هذا الميدان لم يتم التطرق إليه من قبل الأدبيات الإدارية العربية.

ومن هذه المحاولات دراسة جن (Gen, 2002) والتي هي بعنوان "**التعليم في المئوية القادمة: باستخدام بنية تحتية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة قادرة على تبني ممارسات تعليم الكتروني**". فقد استخدم (جن) في منهج دراسة الحالة متعددة المداخل (Multiple – Case Study Approach) من أجل تقديم توصيات نحو بنية تحتية لإدارة الموارد البشرية (HRM)؛ لزيادة قدرة المؤسسة على تبني ممارسات التعليم الإلكتروني. حيث وتناول بحثه العملي ظواهر معاصرة في بعض المدارس المختارة، وأكد بأنه لن تصبح هناك ممارسات تعليم إلكتروني ذات طابع مؤسسي ما لم يتم استخدام آليات إدارة موارد بشرية مرضية بشكل ملائم لدعم الممارسات المقبولة للإدارة والكادر التعليمي. ولذلك فقد توصلت الدراسة إلى ضرورة اعتبار التدريب الالكتروني للعاملين أهم محور من محاور إدارة الموارد البشرية في المستقبل.

وفي دراسة قام بها ليبك (Lipiec, 2001) عن مستقبل إدارة الموارد البشرية. ركز فيها على مجموعة من التغيرات التي ستكون سمة القرن الحادي والعشرين في مجال إدارة الموارد البشرية وهي:

1. تغيرات السوق (Market Changes): فالأسواق الحالية ستصبح أكثر تعقيداً، بسبب عملية العولمة، والمنافسة الدولية المتزايدة تبعاً لها، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وتقدم التكنولوجيا

التي تتزايد بشكل كبير، ونتيجة لذلك، يمكن الحصول على فعالية وكفاءة إضافية. ومن نتائج العولمة الحاجة إلى مجموعة جديدة من الإداريين، يطلق عليهم مسمى الإداريين العالميين (Global Managers)، والذين سيكون عليهم امتلاك مهارات متعددة الثقافات، وتؤهلهم للعمل مع الفريق الدولي، وستزيد الحاجة إلى النشاطات الدولية بعد توقيع اتفاقيات التجارة الحرة والتحالفات الاقتصادية المعلقة، وتفعيلها.

2. التغيرات الديموغرافية (متعلقة بالسكان) (Demographic Changes): التغيرات الديموغرافية مهمة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRM Strategy) ، فيجب تطبيق أدوات مختلفة بالنسبة لقوى العمل القديمة أكثر من الشباب. كما أن محفزات النساء لا تستدع بالضرورة أن تحفز الرجال أو الأقليات، وسوف تحدث العديد من التغيرات الديموغرافية المهمة في بداية القرن الحالي، حيث نواجه سمة مجتمع يكبر ويهرم، والذي سيستمر حتى العام (2040)، حيث إن (21.9%) من مجمل سكان (EC الاتحاد الأوروبي) سيكونون فوق سن (65) عاماً. وهذه بدورها تؤثر في فعالية العمل، وسوف يؤدي النقص في العاملين الشباب (Young Worker) إلى عمليات تعيين عشوائية وسريعة، مما يعني وجود مستويات مرتفعة من التعويض. والمظهر الآخر هو زيادة نسبة الأقليات، والنساء في قوى العمل، فتشكل (⅔) من الوظائف الجديدة بين الأعوام (1985-1990) وظائف للنساء، وبناء عليه، يجب مراجعة سياسات الموارد البشرية، فوجود النساء في الشركات يعني وجوب توازن وظائفهن مع أدوار العائلة، ويجب إعادة دراسة الاتجاهات المختلفة نحو استغلال أوقات الفراغ، كما يجب على مديري الموارد البشرية مواجهة تحديات الأقليات، كما يجب تطبيق معايير للتعامل مع المظاهر التعليمية والثقافية، من أجل دمج الأقليات مع الموظفين الآخرين.

3. التغيرات الاجتماعية (Social Changes): سوف يكون دور الاتحادات العمالية أضعف في المستقبل. وتعتمد العلاقة بين الموظف وصاحب العمل على التعاون المتبادل والولاء، وتختفي التسويات الوطنية مع الاتحادات التجارية، والمظهر الاجتماعي الآخر هو التشريع، ولقد أصبحت تشريعات التعيين أكثر توافقاً مع الأنظمة والمقاييس، وأكثر تقييداً، والدستور الوطني للحقوق الاجتماعية الأساسية للعاملين يؤثر في قوى العمل كافة في الاتحاد الأوروبي، ومع استمرار عملية التكامل، سوف تنخفض نسبة الفروق في الأجور، ولن تكون حركة الأفراد بين البلدان مهمة، وحيث تلعب حدود اللغة دوراً فاعلاً في هذا المجال.

4. التغيرات الإدارية (Management Changes): يبدو أن أكثر المظاهر أهمية للإدارة، والتي تمس الموارد البشرية هي اللامركزية (Decentralization) في كل المجالات، وتطور تكنولوجيا المعلومات والمرونة. وهذا سينتج عنه خلق وحدات أعمال فيها الكثير من الاستقلالية، وسوف يخلق وظائف عملية جديدة. ومن النواحي الإدارية التي ستؤثر في إدارة الموارد البشرية.

- دمج المنهج الاستراتيجي للمؤسسات مع إدارة الموارد البشرية.
- وضوح المعايير(Standardization)، حيث يوجد نوعان من المعايير: تشريعي (Legislative)، وثقافي (Cultural). وتتعلق المقاييس التشريعية بخصائص قوى العمل، حيث سيتم قبول معايير العمل بشكل عالمي دون النظر إلى الحدود الجغرافية، أو السياسية.
- لا مركزية مفاهيم الموارد البشرية (Decentralization of HR Concepts): إن مديري الموارد البشرية في وحدات الأعمال الصغيرة يعرفون المهارات والكفاءات المطلوبة

بالوحدات أكثر من رؤساء الموارد البشرية، وبناء عليه سيكون من السهل اتخاذ قرارات أفضل، وتطوير الاتصالات مع الموظفين

- الكفاءات الجديدة مطلوبة (New Competencies are Required): وبناء عليه يجب إعادة تحديد كفاءات الموظف، وينبغي أن يكون مركز الاهتمام هو نوعية المنتجات، والتغيرات التكنولوجية، وخدمة الزبائن الجيدة، والتكاليف الإجرائية المنخفضة.

- التعليم والتدريب (Education and Training): ينبغي أن يتناول الاتجاه السائد في التعليم والتدريب مظاهر العولمة، وسوف يهتم مختصو الموارد البشرية بنقص الموظفين المؤهلين، وتحاول بعض الدول تلبية الحاجات عن طريق جذب الموظفون من الدول المجاورة، ويبدو أن المظهر العام للتعليم الذي يجب تطويره اليوم هو إدارة عالمية، مع تركيز على القيم الثقافية، وعادات الدول المختلفة.

دور مدير إدارة الموارد البشرية من منظور مستقبلي

خلال العقود السابقة تحول دور مديري الموارد البشرية بشكل كبير، وقد تم استبدال المنهج الوظيفي (Functional Approach) السابق بمنهج استراتيجي (Strategic Approach)، وفي الجدول رقم (4) الفروق الرئيسة بين المنهجين.(Lipiec, 2001)

جدول (4)

تطور دور مديري إدارة الموارد البشرية

تطور دور مدراءHR	المنهج الوظيفي	المنهج الاستراتيجي
الأنشطة والوظائف	تعيين، تدريب، ورواتب، وعلاقات صناعية.	الإستراتيجية، وثقافة المشاريع، والعولمة وسياسة التوظيف.
التركيز	تقليص تكاليف الموارد البشرية	مرونة المصادر، وتقليص تكاليف الموارد البشرية على مستوى وحدة الأعمال.
التوجه	إجراءات ترتكز على مستوى المؤسسة الصغيرة.	إجراءات ترتكز على مستوى المؤسسة الأكبر.
مديرو الموارد البشرية والعملاء	الموظفين	المديرون والعملاء الخارجيون
الوضع	ضعيف على الأغلب	قوي على الأغلب.
متطلبات التعليم	أخصائي في إدارة الموارد البشرية	خريج الموارد البشرية لدية خبرة إدارية أو مدير عام ذو خبرة في الموارد البشرية.
لمحة مختصرة عن دور المدير	أخصائي يركز على أنظمة الإدارة وأدواتها.	أخصائي يركز على مساهمات الأعمال
مدى الوقت للنشاطات	مدى قصير	مدى وسط – طويل
الأعمال التي يتم التركيز عليها	الإجراءات	التغير/التحولات

المصدر: (Lipiec,2001)

إن مسؤوليات مديري الموارد البشرية ستتحول وتتوسع في المستقبل القريب، ووفقاً لآراء مدراء إدارة الموارد البشرية، ستكون درجة الأهمية المستقبلية لمديري الموارد البشرية مقارنة مع المديرين الآخرين كما يلي:

- إدارة الموظفين وكفاءات المديرين (التدريب) (43.5%).
- التطور الوظيفي (الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير) ويشكل (41.8%).
- سياسة التعيين وتشكل (33%)
- تعاون الموظف وتشكل (21%)

- إدارة الأفراد (الرواتب، التعيين، تقييم العمل) وتشكل (14%).

- العلاقات الاجتماعية وتشكل (9%) (Lipiec,2001)

يجب أن يكون لدى مديري الموارد البشرية نظرة شمولية للمؤسسة، وكلما أصبحت أدوارهم إستراتيجية، بشكل أكبر يصبحون قادرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية والتعاون مع الموظفين لتحقيق الأهداف، و يجب عليهم أن يعرفوا المظاهر والأوجه المالية للأعمال.

ويوضح الجدول رقم (5) المهارات والكفايات التي ينبغي لمديري إدارة الموارد البشرية أن يمتلكوها في القرن الحادي والعشرين، ودرجة أهمية هذه المهارات لهم حسب دراسة كل من فورستير وويب. (Forster & Whipp, 1995)

جدول (5)

مهارات وكفايات مستقبلية مطلوبة من مديري الموارد البشرية

مهارات وكفاءات مطلوبة من مديري HR	درجة الأهمية من %
إدارة التغيير	%49.60
عمل الفريق	%42.10
الأدوات التقليدية لإدارة الموارد البشرية	%37.40
الإدارة العامة	%32.40
الاتصالات _ الاستشارات	%33.80
الأعمال	%32.40
الإدارة الدولية متعددة الثقافات	%24.20
مفاهيم ونظريات إدارة الموارد البشرية.	%17.20

المصدر: (Forster & Whipp, 1995)

ويقترح ستروس (Strauss, 1987) بناءً على مراجعته للأدبيات والممارسات السابقة العديد من التوقعات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يمكن إدراجها حسب التالي:

1. سوف تصبح السياسات مصممة لضمان أمن الوظيفة للموظفين، وتحقيق النمو المهني لهم، والسياسات المصممة لتطوير موظفين مدربين بشكل واسع، والذين يرتبطون بمؤسستهم، والمستعدين للولاء والإخلاص الأكثر شيوعاً. ومن العناصر الرئيسة لهذه الاستراتيجية: المشاركة والتوظيف مدى الحياة، والمرونة الوظيفية، والأشكال الجديدة للتعويض. وكلها تشكل ثقافة التزام عالٍ من قبل المؤسسة.

2. الإدارة ستكون صاحبة المبادرة في إيجاد الأفكار الجديدة، وكذلك مصالح النساء سوف تحدد الأجندة والتغييرات في العمل، حيث ستبرز الدعوات إلى ضرورة توفير الوقت المرن، ورعاية الأطفال، وحرية الحركة للمرأة من وإلى القوى العاملة، والحرية في الوظائف بالإضافة إلى رعايتها للعائلة، والأطفال دون التأثير في العمل.

3. سيلعب القانون دوماً دوراً مهماً في سياسات الموارد البشرية، كما ستلقى مواضيع التمييز والعدالة والمساواة في التوظيف اهتماماً أقل على الرغم من أن العديد من القضايا الرئيسة ستبقى دون حل.

4. سيكون هناك تركيز متزايد على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وزيادة مكانتها (كدائرة لطاقم/ كادر العمل)، وذلك باعتبارها وسيلة فاعلة في تقليص النفقات، وزيادة المرونة الوظيفية، وضمان البقاء في الأسواق.

5.ستسود أنواع عديدة من المشاركات، والتي تشمل توسيع الوظيفة وإغناءها، ومجموعات العمل المستقلة، وغيرها من أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات، كما ستكون هناك حرية أكبر للاختيار بين جداول عمل بديلة ومسارات وظيفية.

6.حقوق الفرد الوظيفية التي يحميها القانون ستصبح أقوى، وهذه ستصطدم مع حاجات المؤسسة.

7.ستكون الإجراءات الرسمية لحماية الحقوق الوظيفية أكثر شيوعاً، خاصة في المؤسسات غير المنتمية للاتحادات.

8.ستكون أنظمة التعويض أكثر مرونة، وسوف تركز بشكل أكبر على الفرد وأداء المجموعة، وتقلل من التركيز على المسميات الوظيفية، والتعديلات في الكادر.

9. وسوف تزيد مطالب الفائدة الإضافية، مثل رعاية الأطفال، ودفع المغادرة للوالدين، ومساعدة الوالدين، وكبار السن، وبرامج مساعدة الموظف.

ومن الجدير بالذكر أننا إذا استعرضنا الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في الدول الغربية، فإننا لا نعني أن نتبع هذه الاتجاهات دون تفكير، وإنما نأخذ منها ما يناسبنا ويناسب مؤسساتنا في تحسين واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام في الكويت، وان ننتهج الأساليب العلمية الحديثة في دراسة وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في دولة الكويت

في عام (1936) أنشئت في الكويت دائرة المعارف للإشراف على التعليم. وتحولت هذه الدائرة فيما بعد إلى وزارة التربية والتعليم تحت رئاسة وزير، ووكيل، وثلاثة وكلاء مساعدين،

حيث تتولى هذه الوزارة الإشراف على التعليم الحكومي إشرافاً إدارياً، وفنياً، ومالياً مباشراً، وتشرف اشرافاً إدارياً، وفنياً على التعليم الخاص (رفاعي، واحمد، والرويشد، 2000).

وفي عام (1965) أنشئت قطاعات إدارية، ومجموعة من اللجان الفنية، ثم أنشئ مجلس للتربية، لتدارس أفضل الاتجاهات، والوسائل لتطوير التربية عام (1967)، ثم حدد الهيكل التنظيمي للوزارة بمرسوم أميري عام (1979)، وتلا ذلك إنشاء مكتب للتطوير الإداري تابع لوزارة التربية مباشرة، وذلك عام (1985)، وهدف هذا المكتب إلى تقديم المشورة التنظيمية، والإدارية لأجهزة الوزارة، ووضع برامج زمنية لخطط التطوير الإداري، وبالفعل أعيد تنظيم الوزارة عام (1986)، وفي هذا التنظيم أصبحت قطاعات كالتالي : قطاع التخطيط والتنمية، وقطاع التعليم العام، وقطاع التعليم النوعي، وقطاع المعلومات، وقطاع الشؤون المالية والإدارية .

وتوالت العديد من قرارات الوزارة، والتي هدفت إلى تحسين سير العمل في إدارات الوزارة، فصدر قانون التعليم الإلزامي عام (1965)، ونظمت إدارة القوى البشرية، وحددت اختصاصاتها بقرار وزاري صدر في (1970/12/15)، وفي عام (1981) صدر قانون التعليم العام، ثم حددت اختصاصات مركز المعلومات التربوية بقرار وزاري في (1982/8/11)، ثم أعيد النظر في اختصاصات إدارة التخطيط في (1983/5/26)، وقد ضمت التخطيط، والمتابعة، ومراقبة بحوث التخطيط، ومراقبة الإنشاءات التربوية، وفي العام نفسه صدر القانون رقم (63) بشأن إنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (رفاعي، وأحمد، والرويشد، 2000). وفيما يلي البناء التنظيمي لوزارة التربية والتعليم لدولة الكويتي:

1- الوزير: ويتبعه مباشرةً مجموعة من المجالس واللجان أهمها: المجلس الأعلى للتعليم، واللجنة الوطنية للتربية والعلوم والثقافة، والمجلس الاستشاري لتعليم الكبار ومحو الأمية، ومجلس

الوكلاء، ومكتب الوزير، وأخيرا قسم السكرتارية الذي يتضمن وحدة المؤسسات الدولية، والعلاقات مع الدول الأجنبية، ووحدة المعلومات والبحوث والمنح.

2- قطاع وكيل الوزارة: ويتبعه مجلس التربية الخاصة، ومكتب رعاية المتفوقين، ومكتب رعاية الفئات الخاصة، وإدارة العلاقات العامة، والإعلام التربوي، ثم إدارة الشؤون القانونية.

3- قطاع التخطيط والمعلومات: ويتبعه إدارة التخطيط: وتشمل وحدة متابعة التغيرات البيئية، ووحدة التخطيط والمتابعة، وإدارة التطوير، والتنمية وتشمل وحدة التطوير والتنظيم الإداري، ووحدة التدريب، وتنمية القوى العاملة، ومركز المعلومات ويشمل مجموعة من الوحدات أهمها: وحدة تخطيط وتطوير النظم، وحدة دعم النظم، ووحدة الدعم الشعبي، ووحدة الحاسوب المدرسي.

4- قطاع الشؤون التعليمية: ويشمل مكتب التنسيق، ويتبعه الأمانة الدائمة لمجلس مديري المناطق التعليمية، وقسم الشؤون التعليمية، وقسم الوظائف الإشرافية، والإدارة العامة للمناطق التعليمية، وإدارة مدارس التربية الخاصة، وإدارة التعليم الديني، وإدارة التعليم الخاص.

5- قطاع التنمية التربوية: ويتبعه إدارة الأنشطة المدرسية، وإدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية، وإدارة المكتبات، وإدارة التقنيات التربوية .

6- قطاع الشؤون المالية والإدارية: ويتبعه إدارة المنشآت والخدمات العامة، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة التوريدات والمخازن (وزارة التربية،2005).انظر ملحق (6).

ويلاحظ أن كل قطاع من القطاعات السابقة يتولى إدارته وكيل مساعد للتربية. وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي في وزارة التربية في دولة الكويت نجد أن إدارة الموارد البشرية إدارة مستقلة، وتابعة للوكيل المساعد للشؤون الإدارية والقانونية، ووجود إدارة مستقلة للموارد البشرية لا يعني

أنها تقوم بكل الوظائف التي ذكرت في أدبيات الموارد البشرية، بل تتوزع مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارة على العديد من الإدارات والمراكز، ومنها: إدارة التخطيط، وإدارة التطوير والتنمية، ومكتب المتابعة الفنية، وإدارة التقويم، والإدارة المالية، وغيرها من الإدارات. ولذلك فإن الإشارة في الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت لا يقتصر فقط على تلك الإدارة التي تسمى إدارة الموارد البشرية فقط بل يشمل جميع الإدارات، والأقسام، والمكاتب في الوزارة، والمديريات، والأقسام التابعة لها، والتي تقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية المذكورة في أدبيات الإدارة، والتي تستخدمها الدراسة.

ان تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، يوجب علينا تحديد المستوى الذي نعالج به هذا الموضوع، لأنه يمكن استخدام هذا المفهوم على عدة مستويات، هي:

1- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط.

2- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.

3- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم.

تعد إدارة الموارد البشرية كمفهوم، وممارسة، ونشاط، ووظائف، مجموعة وظائف، وأنشطة، وبرامج تتعلق بتصريف شؤون العاملين في وزارة التربية، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد، والتنظيم، والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة على برامج تحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط القوى البشرية فيه، وتزويده بالقوى البشرية المطلوبة كماً ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم، وأجورهم، ومزاياهم اليومية، وحفزهم، وتنشيطهم، ومعالجة مشكلاتهم، وأهدافهم، وحاجاتهم، وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه أما إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم، فلا تكاد تخلو وزارة من إدارة يطلق عليها اسم "إدارة

الموارد البشرية" أو "إدارة العاملين"، أو "إدارة القوى العاملة"، أو "إدارة شؤون الموظفين"، وتكون مهمتها القيام بجميع الأعمال، والمسؤوليات المتعلقة بالقوى البشرية في الجامعة (البدري، 1997).

إن الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في دولة الكويت هو الإطار العام الذي يحدد الأجهزة العلمية، والإدارية، والفنية الموجودة في الوزارة، والهيكل ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة تنظيمية لأداء الأعمال على نحو يحقق أهداف وزارة التربية، ويشتمل الهيكل التنظيمي في كل وزارة على دائرة إدارية مركزية يطلق عليها اسم "دائرة الموارد البشرية" وتتمثل مهمتها بالقيام بجميع الأعمال، والمسؤوليات المتعلقة بالقوى البشرية في الوزارة بشكل عام، سواءً أكانت مناطق أو مراكز علمية، أو دوائر، وترتبط ارتباطاً مباشراً مع الوكيل المساعد للشؤون الإدارية والقانونية، كما ترتبط بعلاقات أفقية متوازية مع الإدارات الأخرى كالدائرة المالية، ودائرة اللوازم.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي في وزارة التربية في دولة الكويت. انظر الملحق رقم (6) نجد أن إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة وتابعة للوكيل المساعد للشؤون الإدارية والقانونية، وهذا لا يعني أنها تقوم بكل الوظائف والأنشطة التي ذكرت في أدبيات الموارد البشرية، بل تتوزع مهامها، ووظائفها على العديد من الإدارات، والمراكز منها: إدارة التخطيط، وإدارة التطوير، والتنمية، ومكتب المتابعة الفنية، وإدارة التقويم، والإدارة المالية، وغيرها من الإدارات، ولذلك فإن الإشارة في الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت لا تشتمل على

تلك الإدارة التي تسمى إدارة الموارد البشرية بل تشتمل جميع الإدارات، والأقسام، والمكاتب التي تقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية المذكورة في أدبيات الإدارة.

تختص إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت بإعداد ميزانية الوزارة، وتنظيم أعمال الاختيار لأعضاء الهيئة التعليمية، والوظائف التخصصية والإدارية، والوظائف المعاونة، والمساعدة، وإجراءات التعيين، والتعاقد، ومتابعة صرف العلاوات، والبدلات، وأعمال الترقيات، واتخاذ إجراءات إنهاء الخدمة. ويتم القيام بهذه الأنشطة كما تحددها وزارة التربية (2005) من خلال الأقسام التالية:

أولاً: مراقبة الاختيار:

وتختص بالتعرف على احتياجات الوزارة من وظائف الهيئة التعليمية، والوظائف الإدارية، والتخصصية، بالإضافة إلى الوظائف المساعدة، وتحديد مصادرها، وسوق العمل المحلي أو الخارجي، والإعلان عنها، واستقبال الطلبات وفرزها، وتنظيم عقد الاختبارات، وتحديد النتائج، والإعلان عن أسماء الناجحين، وتضم المراقبة قسم اختيار الوظائف المهنية والتعليمية، وقسم اختيار الوظائف الإدارية، والمعاونة، والمساعدة.

ثانياً: مراقبة ميزانية الوظائف:

وتختص بإعداد مشروع ميزانية الوظائف، وتحديد حاجة الوزارة من مختلف الوظائف، ومتابعة تنفيذ الميزانية، كما تختص بأعمال نهاية الخدمة، وما يرتبط بها من أعمال بالإضافة إلى حفظ ملفات العاملين، والمنهاة خدماتهم، وتضم الأقسام التالية: قسم ميزانية الوظائف، وقسم إنهاء خدمة، وأخيراً قسم الملفات.

ثالثاً: مراقبة التعيين:

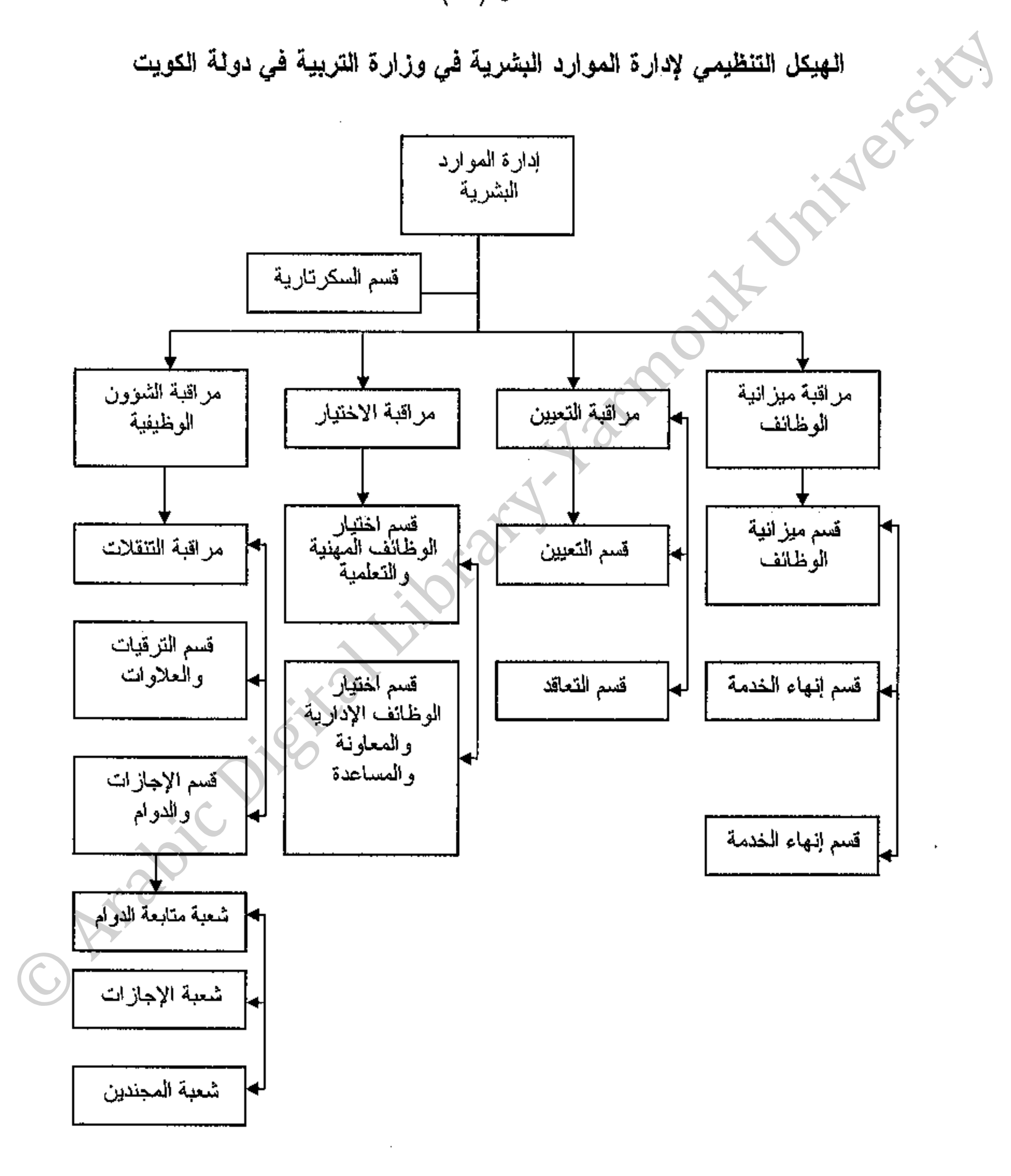
وتختص بإنهاء إجراءات التعيين للكويتيين، وإجراءات التعاقد لغير الكويتيين، وتنفيذ إجراءات إعادة التعيين، ومخاطبة الجهات المختصة في الدولة (وزارة الداخلية، وزارة الصحة، وديوان الخدمة المدنية) ، وإصدار قرارات التعيين، وتحديد مراكز العمل، واتخاذ إجراءات الإقامة، وتجديد الجوازات، وإصدار تصاريح السفر لغير الكويتيين، وتضم المراقبة الأقسام التالية: قسم التعيين (للكويتيين)، قسم التعاقد لغير الكويتيين، قسم الجوازات.

رابعاً: مراقبة الشؤون الوظيفية:

وتختص بتحديد البدلات، والعلاوات، والبدلات المقررة لجميع الوظائف، والتي تنظمها قرارات الخدمة المدنية، والتأمينات الاجتماعية، وإعداد حركة العلاوات، والترقيات بالأقدمية، والاختيار، وإصدار القرارات التنفيذية لذلك، وتحديد أحقية المتعاقدين لتذاكر السفر، ومتابعة تقارير كفاءة العاملين بالوزارة وعرضها على لجنة شؤون الموظفين لاعتمادها، وتنفيذ وإصدار قرارات النقل بين أجهزة الوزارة المختلفة، وبين الوزارة وجهات الدولة المختلفة، ومتابعة حركة ضبط دوام العاملين، وإصدار النشرات والتعاميم اللازمة، وتنفيذ قرارات منح الإجازة الدورية والخاصة بمختلف أنواعها، وتضم الأقسام التالية: قسم الترقيات والعلاوات، وقسم التنقلات، وقسم الإجازات والدوام . والشكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

شكل (10)

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت



المصدر: (وزارة التربية، 2005)

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: وتبحث في الأدبيات والدراسات التي تمت في البيئة العربية.

المجموعة الثانية: بحثت في الدراسات التي تمت في البيئة الأجنبية.

وتجدر الإشارة إلى أن موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية في التربية والتعليم لم يحظ بنصيب وافٍ من الدراسات ليس على مستوى الوطن العربي فقط، وإنما على المستوى العالمي. وقد تعذر على الباحث من خلال الأدبيات المتوافرة الحصول على بحوث متطابقة مع الدراسة الحالية، لكنه وجد بحوثاً ترتبط بعنصر واحد أو أكثر من عناصر الدراسة، استفاد منها الباحث في التحليل، والمقارنة، وتصميم الدراسة والأداة.

أولاً: الدراسات العربية:

قام الطعامنة (1994) بدراسة بعنوان "**إتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن**"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية نحو نظام تقييم الأداء المعمول به في نظام الخدمة المدنية في الأردن. حيث تكونت عينة الدراسة من (1828) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية كممثلين للوزارات كافة في المناطق المختلفة، منهم (422) موظفاً من مجموعة الموظفين الإشرافية، (1406) موظفاً من مجموعة

الموظفين غير الإشرافية؛ وذلك للوقوف على حقيقة اتجاه كل منهما نحو نظام تقييم الأداء وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن اتجاهات الموظفين نحو نظام تقييم الأداء تمثل اتجاهاً سلبياً.
- يعتقد الموظفون بأن أهداف تقييم الأداء تتحقق بدرجة دون الوسط، وأن عملية التقييم تنقصها الموضوعية والعدالة.
- يعتقد الموظفين أنه بالرغم من قدرتهم على الإطلاع على تقاريرهم السنوية بحرية، إلا أنهم يشكون من قلة اهتمام الجهات العليا لاعتراضهم على تلك التقارير.
- يرى الموظفين أنه لا تجري عملياً مقابلات حقيقية بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه عند الانتهاء من عملية تقييم الأداء.
- هناك صعوبات وممارسات سلبية تمارس بدرجات مختلفة ومن أهمها اعتماد التقييم على الصداقات الشخصية، ولجوء الرؤساء إلي إعطاء الموظفين ضعيفي الأداء تقديرات أعلى مما يستحقون خشية إثارتهم. إضافة إلى معوقات أخرى بينتها الدراسة.
- بينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية بين متوسط اتجاهات مجموعة الموظفين الإشرافية ومجموع الموظفين غير الإشرافية في جميع المجالات (ما عدا علانية تقارير الأداء) وكانت تميل لصالح المجموعة الأولى.

وفي دراسة قام بها أبو دوله (Abu- Doleh, 2000) والتي هدفت إلى فحص وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، وذلك من خلال مدى ارتباطه بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأهم الفوائد

المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعوقات المؤثرة في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت النتائج أن (59%) من الشركات المالية فيها تخطيط رسمي للموارد البشرية، بينما (45.8%) من الشركات الصناعية تحوي تخطيطاً رسمياً للموارد البشرية، و (51.8%) من مجموع الشركات الصناعية والمالية.
- بينت النتائج أن (64.7%) من الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئياً بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما (83.3%) من الشركات الصناعية بينت ذلك.
- كما بينت النتائج أيضاً أن (35.3%) من الشركات المالية و(16.7%) من الشركات الصناعية لديها تخطيطٌ للموارد البشرية ويرتبط بالكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- دلت النتائج على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل كامل في تخطيط الموارد البشرية، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بالفوائد التي يمكن أن يجنيها القطاعان من تخطيط الموارد البشرية، إلا فيما يتعلق بنماذج التوظيف المحسنة، والربط الجيد بين العرض والطلب للموارد البشرية، ومساهمة تخطيط الموارد البشرية لأداء المؤسسة.
- بينت النتائج أن الاستجابات للقطاعين فيما يتعلق بثقافة المؤسسة، وعدم مساندة الإدارة العليا لنشاطات إدارة الموارد البشرية، وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة، تمثل معوقات ذات أهمية عظيمة.

في دراسة (الناطور، 2000) وهي بعنوان "**تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين**". وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توفرها، مدى دقتها، مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع العام الأردني. وذلك عن طريق عينة مكونة من (231) مديراً من مدراء القطاع العام الاردني. هذا وقد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوفرة ودقيقة بدرجة عالية، ومستخدمة بدرجة متوسطة.
- كشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين في الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة بدرجة متوسطة نسبياً.
- هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي، والممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.
- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة.
- هناك علاقة إيجابية ضعيفة، وغير دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة.

- هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة مهام، واختصاصات تخطيط القوى العاملة، وبين وجود المشكلات والمعوقات التي تعيق تخطيط القوى العاملة.

وهدفت دراسة (طهماز، 2001) وهي بعنوان "**واقع ممارسة منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل مع إستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها**" التعرف إلى على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل سالفة الذكر في تلك المؤسسات. كذلك حاولت الدراسة معرفة أبرز المعوقات التي تحد وتعيق تبني وتحقيق منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل تلك.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، ثم وزعت على عينة عشوائية بلغت (65) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المساهمة العامة، والبالغ عددها (91) منظمة. وأعيد منها (39) استبانة صالحة للتحليل. وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- لدى (76.9%) من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية عدم وضوح في المفهوم المعاصر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً في ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعدادها وصياغتها.
- تمارس معظم الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، بدرجة تقترب من الحدود الدنيا للدرجة المتوسطة.

- معظم منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لا تمارس عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة منظمات الأعمال الصناعية الأردنية التي تمارس تلك العملية.
- لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية اتجاهات إيجابية، وقوية نحو مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- وجود معوقات بارزة تحد وتعيق من تبني منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ودرجة ممارسة أنشطة إعدادها وصياغتها، حيث بلغ معامل الارتباط.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المؤسسة وهذه الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط.

وقامت (عبيدات، 2001) بدراسة بعنوان "**واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**". وهدفت الدراسة إلى استكشاف مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، والبالغ عددهم (16) بنكاً، حيث تم توزيع (51) استبانة تم إعدادها لهذه الغاية على عينة عشوائية، وتم استرجاع (40) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

- تقوم البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، وبتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً.
- أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي لديه بوظائف إدارة الموارد البشرية.
- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين بعض الخصائص، الشخصية للمديرين من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. إضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين هذه الخصائص، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات التنظيمية من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، إضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين هذه الخصائص، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

وقامت (بقله، 2002) بدراسة بعنوان "**واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني "دراسة ميدانية"**". هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم إتباع

مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط لها، وكذلك هدفت إلى معرفة جانب مهم وهو مدى الربط والتكامل مابين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانة هدف جمع البيانات الأولية، حيث وزعت على عينة عشوائية بلغت (139) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والبالغ عددها (252) منظمة، أعيد منها (115) استبانة صالحة للتحليل. وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- تمارس الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني بدرجة متوسطة، وحيث أظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين منظمات كلا القطاعين فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة ما بين إداراتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية وقد كانت لصالح القطاع الخاص.
- هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في منظمات كلا القطاعين.
- أن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلاّ أن بعضاً من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام.

- وجود معوقات بارزة تحد وتعيق بدرجة متوسطة من تبني ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص.
- لدى مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين اتجاهات إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من ممارسة تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال.

وأجرى (أبو زيد، 2003) دراسة بعنوان "**واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص**"، هدفت إلى تسليط الضوء على مدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري إدارة الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. تكون مجتمع الدراسة من مديري الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص، حيث بلغ عدد منظمات القطاع العام (90) منظمة، وعدد منظمات القطاع الخاص (123) منظمة أخذت من دليل سوق عمان المالي لعام (2003م).

أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص، وشكلت ما نسبته في القطاعين (48.05%) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تدنٍ في نسبة مشاركة المرأة في المناصب الإدارية الوسطى والعليا.
- هناك وضوح لدى مديري إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- إن منظمات القطاعين لا تستفيد جزئياً من وجود الحاسوب لديها في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز، وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.
- وجدت الدراسات فروقاً ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من: الحوافز، والامتيازات، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

وأشارت (شتات، 2003) في دراستها التي تحمل عنوان "**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**". التي هدفت الدراسة بهدف التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد العناصر الأكثر أهمية في فعالية المؤسسة في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية في دولة قطر كنموذج لإحدى الدول العربية النامية إيماناً من الباحثة بأهمية تحقيق الإبداع في القطاع المصرفي بسبب كثرة تعرضه المستمر للتغيرات التقنية، والاقتصادية، والتنافسية المتعددة، الأمر الذي يتطلب ضرورة التجديد والابتكار في الاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات. وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في البنوك التجارية ضمن المستويات الإدارية التالية: (إدارة عليا، ووسطى، وإدارة دنيا)، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذه الغاية، وتم توزيع (250) استبانة على عينة الدراسة، أعيد منها (162) استبانة صالحة للاستخدام. وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

- أشارت النتائج إلى أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة من بين العوامل الأخرى.

- كشفت النتائج عن أن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار، مما يشير إلى أهميتهما كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.
- أظهرت النتائج التقدم الواضح لعامل الثقافة وتراجع عامل التحفيز من حيث الرتبة في درجة الممارسة، وقد جاء في المرتبة الثالثة بالرغم من أهمية توافر هذا العامل.
- بينت النتائج أن عامل القيادة احتل المرتبة الأخيرة من بين العوامل الأكثر ممارسة، والذي يعكس بدوره الشخصية البيروقراطية التي يتمتع بها الرؤساء.
- بينت نتائج الدراسة أن غالبية من يتولون مناصب إدارية (عليا ووسطى) هم من الذكور.

أما جرادات (2004) فقد قامت بدراسة بعنوان "**واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية**". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، أيضاً التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية. وقد اختيرت عينة من مديري الموارد البشرية ممن هم دون المستوى الأول. وحيث تم توزيع (130) استبانة عليهم، استرجع منها (111) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان مدى الموافقة العامة لأفراد عينة الدراسة نحو تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية متوسطاً.
- هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ومن أبرز هذه المعوقات، عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ولنظام المعلومات الإداري في البنك بشكل عام، كذلك نقص الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات لدى موظفي البنك

واعتماد البنك على نظام معلوماتي واحد للموارد البشرية وعدم تحديثه جاءت ضمن درجة موافقة متوسطة.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء ونظام التدريب، ونظام الاختبار والتعيين، ونظام التخطيط للموارد البشرية، وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية .

وفي دراسة (المحمود، 2004) وهي بعنوان " **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن"** التي هدفت التعرف إلى مدى فهم ووعي المديرين -عينة الدراسة- في البنوك، وشركات التأمين في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت التعرف إلى اتجاهات المديرين في المؤسسات المبحوثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية في منظماتهم، سواء أكان بشكل عام، أو بشكل مفصل. وكما هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأهمية التي تعطيها المؤسسات سالفة الذكر لإدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية، بالإضافة إلى أداء الجودة، والمتمثل بالأداء والنوعية، كما حاولت الدراسة التعرف إلى العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية، وأداء الجودة بشكل عام، ثم تطرقت إلى معرفة العلاقة التي تربط كلاً من إدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية بأداء الجودة بشكل مفصل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وزعت على عينة بلغت (57) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية، والمسؤولين عن الجودة في البنوك، وشركات التأمين في الأردن المدرجة في سوق عمان المالي لعام 2004. وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

- تطبق مجالات الموارد البشرية في البنوك وشركات التأمين في الأردن بدرجة عالية، سواء كان بشكل عام أو شكل مفصل، كما أن هذه المنظمات تعطي أهمية كبيرة لكل مجالات الموارد البشرية.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.
- بينت النتائج وجود ارتباط ايجابي بين كل من إدارة الجودة الشاملة من مجالات الموارد البشرية مع أداء الجودة الشاملة بشكل عام.
- كما وبينت النتائج وجود ارتباط ايجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة مفصلة وأداء الجودة. كذلك بين مجالات الموارد البشرية وأداء الجودة.
- أظهرت النتائج أن غالبية المدراء عينة الدراسة يدركون أهمية العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

وقام (السويقي، 2005) بدراسة تطبيقية بعنوان "**دور المؤسسات العامة في المملكة العربية في تنمية الموارد البشرية**". والتي هدفت إلى إبراز دور المؤسسات العامة في التنمية في المملكة العربية السعودية، والتعرف إلى اتجاهات العاملين نحو ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تنميتها، وذلك وفقاً للاتجاهات الحديثة في هذا المجال. وقد طور الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات وهي: الوظائف الفرعية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، والتدريب والتنمية الإدارية، والنشر والمطبوعات والمكتبات، وصيانة الموارد البشرية، والمقومات الداعمة لتنمية الموارد البشرية. وقد ركزت الدراسة على الموظفين في مختلف مجالات العمل الإداري بالمدن الكبرى في كل من جدة حيث يبلغ عدد الموظفين (9091) موظفاً إدارياً، ومدينة الرياض حيث يبلغ

عدد الموظفين (2292) موظفاً إدارياً والظهران (910) موظفين إداريين. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن الاتجاهات تسير نحو الموافقة، ونحو أهمية الممارسات الحالية للتدريب والتنمية الإدارية بالنسبة إلى دعم جهود تنمية الموارد البشرية.
- هناك تأثير إيجابي كبير لتصورات، ودعم الإدارة العليا لدعم جهود تنمية الموارد البشرية.
- إن متغير التدريب، والتنمية الإدارية يؤثر إيجابياً في متغير دعم جهود تنمية الموارد البشرية.
- تبين وجود تأثير قوي للمتغيرات الخاصة بالعمر، والمؤهل الدراسي في دعم جهود تنمية الموارد البشرية، وبدرجة أقل بالنسبة لمتغير الخبرة، ولم يظهر وجود أي تأثير لمتغير المستوى الوظيفي في جهود تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية دراسة مفهوم إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي إيجاز لأهم الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع.

حاولت دراسة هسلد (Huselid,1993) إلقاء الضوء على واقع تطبيق تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، واستراتيجيات إدارتها على عينة بلغت (243) منظمة من منظمات الأعمال الأمريكية في معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المؤسسة، وقد تم تطوير استبانة مكونة من المجالات والممارسات التالية وهي: (حجم المؤسسة، ودرجة تعقيد خطة العمل العامة، ومشاركة دائرة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وكثافة البحث والتطوير، وكثافة رأس المال للمؤسسة، ودرجة تغطية النقابات)، وإضافة إلى هذه العوامل، فقد تمت دراسة أثر عاملين رئيسين من البيئة الخارجية في واقع ممارسة مفهومي تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هما: عدم الاستقرار في عوائد المؤسسة، وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف للمؤسسة من سنة إلى أخرى. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجياتها بمعامل ارتباط مقداره (0.43)، كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1.72)، و(3.37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- إن المؤسسات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجياتها أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المؤسسة، وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها. وهي أيضاً تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيداً،

ومشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى للنقابات، واستثمار أقل بالبحث والتطوير.

- يعتمد مدى تطبيق مفهومي تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجياتها بدرجة عالية على حجم المؤسسة، ودرجة تغطية النقابات، ودرجة تعقد إجراءات التخطيط الرسمي، ودرجة مشاركة وحدة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي.
- إن المؤسسات التي تتميز بدرجة منخفضة أو عالية من عدم الاستقرار في مستوى التوظيف، تستخدم ممارسات تخطيط الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدرجة منخفضة، بينما المؤسسات -بدرجة متوسطة من عدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها- تستخدم هذه الممارسات بدرجة عالية.

وفي دراسة كل من فورستير، وويب (Forster & Whipp, 1995) عن معايير السوق المتغيرة، والتي ستؤثر في إدارة الموارد البشرية (HRM). حيث اتبع الدارس أسلوب المقابلات وتحليل الوثائق والدراسة الميدانية في دراسة شملت (25) شركة في عدد الدول الأوروبية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود تغيرات واضحة في إدارة التنوع (Diversity)، واستراتيجيات التعيين (Recruitment) والحفاظ على الموظف (Retention)، وتطور مهارات إدارية عالمية جديدة، وإدارة الصراعات في العائلة، والعمل (Work Family Conflicts) في الرد على التحديات في المصالح الدولية.

- يتوجب على مديري الموارد البشرية التعاون بشكل وثيق مع سياسات السوق، وزيادة التركيز على المستهلك، وبعض الشركات، ومواكبة الموارد البشرية مع حاجات، وخدمات المستهلك.
- سيكون مديري الموارد البشرية مسؤولين عن التحفيز والحفاظ على قوى العمل الجديدة، خاصة النساء، والأقليات، والذين يلعبون أدواراً مهمة بشكل متزايد.
- يتوجب على مديري الموارد البشرية الذين يفهمون جيداً أن الموظفين هم أكبر قيمة موجودة في الشركة، لذلك لا بد من أن يحصلوا على فرص تدريب جيدة، وأن تكون رواتبهم جيدة.
- يجب التركيز بشكل أكبر على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وينبغي أن تقدم الإستراتيجية الجديدة حلاً لمختلف الاتجاهات. وفي عالم يتزايد فيه التنافس، فإن دور مدير الموارد البشرية يصبح أكثر أهمية.
- أن المستقبل سوف يعتمد بشكل أكبر على رأس المال العقلاني، أي كيفية إدارة معرفة العاملين، كما يجب على المديرين تصميم وسيلة لحفز العاملين في واقع متغير.

وهدفت دراسة عثمان (Othman,1996) إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية التنافس، وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع الصناعات الايرلندية، كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما: درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسؤوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المؤسسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (221) مديراً من مدراء إدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعات الايرلندية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لم تساند الدراسة أياً من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس، وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي شملت عينة الدراسة.
- بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر في وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية وهي وجود النقابات، وتوفر دائرة خاصة بالموارد البشرية، ووجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية تسهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وملكية الشركة، وحجم التوظيف في المؤسسة.

وقد جاءت دراسة بدوار وسبارو (Budhwar and Sparrow, 1997) لبيان مدى تكامل ممارسات، وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمؤسسة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المؤسسة، وذلك في عينة مكونة من مجموعة من مدراء المؤسسات الأمريكية، وقد تناولت أداة الدراسة الخصائص التنظيمية الأساسية: (العوامل الظرفية، مثل عمر المؤسسة، وحجمها وطبيعتها، وسياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب، والتدريب، والتطوير، والاتصال والتي تعمل على تصنيف المؤسسات إلى:(منظمات ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسؤوليات)، و(منظمات ذات درجة منخفضة من التكامل/ تفويض المسؤوليات). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جداً بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية العامة للمؤسسة.
- بينت النتائج وجود درجة منخفضة من تحويل المسؤوليات، والصلاحيات المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الدنيا.

- بينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الأكبر في درجة التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات المؤسسية العامة للمؤسسة: كتحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، والاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، ومراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، وتوفر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي تركز على التوزيع الفعال للموارد، ومحاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المؤسسة.
- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المؤسسات في الهند.

وقد جاءت دراسة كل من شو، وشونغ (Chew and Chong, 1999) لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمؤسسات في هونغ كونغ في عينة مكونة من (342) مديراً. وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل في تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية. وقد اشتملت أداة الدراسة على المجالات التالية: (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والولاء للمؤسسة)، كما اشتملت على سبع رؤى مستقبلية إستراتيجية يمكن تبينها من قبل المؤسسة هي: (النمو الإقليمي، ونمو السوق، والاندماج، والتحالفات، والإنتاجية العالية بأقل تكلفة، والتركيز على المستهلك، والإبداع). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها على الدراسة في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.
- تلعب القيادة دوراً جوهرياً في إنجاز وتنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمؤسسة.
- إن للقيادة والهيكل التنظيمي دوراً فعالاً في التأثير في الرؤية المستقبلية القائمة على النمو الإقليمي.

- إن لعوامل القيادة، ونظام المكافآت، والولاء، والتدريب، والتوظيف (الاختيار والاستقطاب)، أثراً عظيماً في الرؤية المستقبلية الإستراتيجية القائمة على نمو السوق.
- إن لعامل تخطيط الموارد البشرية -فقط- أثر عظيم في الرؤية المستقبلية القائمة على الإنتاجية العالية بأقل تكلفة.
- إن لعاملي القيادة. والاختيار، أثر فعال في الرؤية المستقبلية القائمة على التركيز على المستهلك، إضافة إلى الرؤية المستقبلية القائمة على الإبداع.
- وُجد أن عوامل القيادة والاختيار والولاء التنظيمي، هي العوامل الأكثر تأثيراً في تنفيذ المؤسسة للرؤية المستقبلية. لدى تبني المؤسسة أكثر من رؤية مستقبلية استراتيجية في الوقت نفسه (مجموعة متجانسة من الرؤى المستقبلية).

أما بك (Buck, 2000) فقد قام بإجراء دراسة بعنوان: "**تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستويات الالتزام الوظيفي لدى الكادر الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة (الحكومية)**"، حيث تمثل هدف الدراسة في اختبار آثار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مستويات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات العامة للتعليم العالي. وقد قدمت (34) مؤسسة بحثية عامة تابعة لمؤسسة (Carnegie Classified Research 1 and Research 11) معلومات عن سياسات، وممارسات الموارد البشرية لديها (الإستراتيجية المتبعة)، بالإضافة إلى ذلك، قام (130) موظفاً عاملاً من ست جامعات حكومية مختلفة بملء استبيان الكتروني (عبر الانترنت)، لقياس الالتزام الوظيفي المعياري (Normative)، والعاطفي (Affective)، والاستمراري (Continuance لـ Allen & Mayer). وقد وجدت الدراسة ما يلي:

- علاقات ذات دلالة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المستخدمة (HRM Realized Strategy) وثلاثة أنواع من الالتزام الوظيفي.
- وتشير نتائج الدراسة إلى أنه يمكن لإستراتيجية (HRM) أن يكون لها أثر على مستويات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، مما يعزز وجود وقيمة (HRM) كشريك استراتيجي في التخطيط الوظيفي للمؤسسة.

أما دراسة كاتري (Khatri, 2000) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن التكامل والترابط في وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة من المؤسسات في سنغافورا، بمعنى آخر جاءت الدراسة لتوضح الربط والتكامل بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية والعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة، وقد تكونت أداة الدراسة من المجالات التالية: (الحوافز، والتعويضات، ونسبة الموارد البشرية، وتقييم الأداء، واستخدام المقابلات المؤسسية، وفعالية التدريب وإستراتيجية المؤسسة المتبعة) وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف استراتيجية المؤسسة، حيث ساندت الدراسة وجود ربط بين سبع ممارسات لإدارة الموارد البشرية (الحوافز المرنة، والتعويضات على أساس الأداء، ونسبة الموارد البشرية، وتقييم الأداء، واستخدام المقابلات المؤسسة، وفعالية التدريب وإستراتيجية المؤسسة المتبعة). بينما لم تساند هذه العلاقة الممارسات الأربع المتبقية للموارد البشرية وهي: (مشاركة الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية، واستخدام اختبارات التوظيف، وكمية التدريب).
- هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسة، حيث إن لها تأثيراً قوياً على الربحية أكثر من تأثيرها على نمو المبيعات، والأداء غير المالي.

_ هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية المؤسسة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة.

وقام ميتشك (Metchick, 2000) بدراسة بعنوان "**فحص إمكانية استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في إعادة هيكلة عملية تنفيذ الأعمال**"، حيث قدم هذا البحث كسلسلة من دراسات الحالة (Case Studies) باستخدام منهج نوعي، دراسة ست مؤسسات يتم فيها (دمج /إدخال) إعادة الهيكلة (إعادة الهندسة Reengineering) مع وظائف إدارة الموارد البشرية. وتمت ملاحظة عمليات العمل، وتحليل المعلومات الأرشيفية، وكما تم إجراء مقابلات مع الموظفين على مستوى كافة المؤسسات التي درسها. وتشير النتائج إلى ما يلي:

_ وجود ثلاثة أنظمة إدارة موارد بشرية محددة هي: (الاتصالات، والقيادة، والرؤية) قد تطورت بشكل أكبر بين مؤسسات العينة.

_ ظهرت التغيرات في أنظمة إدارة الموارد البشرية مثل: تصميم المؤسسة المستندة إلى بناء الفريق، والتغيرات المميزة في الهيكلية المؤسسية بأنها تتحرك بشكل بطيء جداً.

_ لا توجد أدلة على وجود ارتباط قوي بين استخدام الحوافز، أو تقييم الأداء، أو الأنظمة المختارة المستخدمة.

_ كذلك وجد أن المؤسسات الناجحة -حسب العينة- ركزت بشكل جدي على تلبية احتياجات التدريب التقنية على حساب تطوير مهارات أخرى، ومعارف تعتبر ضرورية للنجاح في المؤسسات التعاونية التي تعتمد على فريق العمل.

_ النمط الذي نشأ عن العينة يتمثل في السعي إلى إجراء تغييرات معتدلة في عدد قليل من أنظمة إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات لديهم بدلاً من إحداث تغييرات ثورية لأي نظام محدد.

وحاول تو (Teo, 2000) في دراسته تحديد مدى تطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال قياس درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية، واستراتيجيات المؤسسة، في (11) منظمة في القطاع العام في أستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

_ بينت الدراسة وجود درجة تكامل أعلى للمنظمات بعد أن أصبحت شركات مساهمة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية المؤسسة، حيث تبين إحصائياً وجود تحسن في المقياس الخاص بدرجة التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

_ ساندت نتائج الدراسة النموذج الذي تم تبنيه في الدراسة، والذي عمل على تقسيم درجة الربط إلى أربعة أنواع رئيسة، كأساس لتفسير مدى تطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الأسترالية، التي أصبحت شركات مساهمة.

_ بينت النتائج أن العوامل المتعلقة بسلوك المؤسسة، وتوجهها نحو المواضيع الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية وفعالية مدير دائرة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في درجة التكامل. كما بينت النتائج أن هذه المؤسسات وبعد عملية التحول أصبح لإدارة الموارد البشرية دور فعال في عملية الإدارة الإستراتيجية.

وفي دراسة بدوار (Budhwar, 2000) التي هدفت إلى توضح درجة التكامل (Integration) بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية، وعلى وجه الخصوص هدفت الدراسة تحديد درجة التكامل، وتفويض المسؤوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديد أهم المتغيرات التنظيمية (عمر المؤسسة، وحجم

المؤسسة، وطبيعة المؤسسة، ومرحلة دورة حياة المؤسسة، ووجود استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية، والسياسات التنظيمية المتعلقة بالاستقطاب، والتدريب، والتطوير، والاتصال بين الموظفين)، وبالتالي تفسير جوهر هذه الممارسات في بريطانيا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة أن أكثر من (50%) من المؤسسات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأن ما نسبته (61%) من عينة الدراسة تمارس درجة منخفضة من تفويض المسؤوليات.
- أن ما مجموعه (87.4%) من المؤسسات فيها خطة مؤسسية استراتيجية، وأن (34.6%) تستشير دائرة الموارد البشرية عند إعداد هذه الخطة.
- أن ما نسبته (26.4%) من عينة الدراسة لا يوجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما (29.4%) لديها خطة إستراتيجية غير مكتوبة، و (34.7%) لديها خطة مكتوبة.
- وجود ثلاثة متغيرات بالنسبة إلى درجة التكامل الاستراتيجي، وهي: تحديد فعالية برامج التدريب مباشرة، والاتصال مع الموظفين من خلال صناديق الاقتراع والمسوحات، واستهداف استقطاب طويل الأمد.

وفي دراسة بجوركمان وبافلوسكي (Bjorkman and Pavloskays, 2000) والتي هدفت إلى استقصاء مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المؤسسة، وقد تم جمع البيانات من (101) مؤسسة غرب روسيا، حيث تم تطوير نموذج يتضمن مخرجات الموارد البشرية، مثل: (الحوافز، والتدريب، والتطوير، والمهارات) وقد افترض الباحثان أن هذه المخرجات تقف كعامل وسيط بين علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى فعالية أداء المؤسسة.

وكما ركز الباحثان في الدراسة على عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي لها علاقة مباشرة بحوافز الموظفين ومهاراتهم ومدى تدريبهم وجاهزيتهم للعمل، وهذه الممارسات هي: نظام الحوافز والتعويضات، والأمان الوظيفي، والتدريب، والترقية، ونظام فض النزاعات، وحل المشكلات داخل المؤسسة، وقد حاول الباحثان ربط هذه الممارسات، ومدى الفاعلية في تطبيقها بأداء المؤسسة ككل. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

_ أن التدريب والرواتب العالية لها علاقة إيجابية بحوافز، وأداء المديرين، وأن وجود الأمان الوظيفي كان مؤشراً قوياً على الأداء الفعال للموظفين في المناصب الإدارية.

_ وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الترقية التي تعتمد على كفاءة الشخص، وقدرته، وبين أداء المؤسسة بشكل عام.

_ هنالك علاقة إيجابية بين مخرجات الموارد البشرية والأداء العام للمؤسسة.

وفي دراسة ليفينيز (Lievens, 2002) التي هدفت إلى تحديد السمات الرئيسة المعاصرة، والتطورات في انتقاء العاملين عن طريق دراسة الممارسين، تفحص الدراسات السابقة الموجودة عن اختيار العاملين، كما هدفت إلى مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالتحديات الراهنة.

حيث طلب (ليفينيز) من (26) ممثلاً للموارد البشرية هم: (15 امرأة)، و(11 رجلاً)، بمتوسط عمري وقدره (34 عاماً) أن يسجلوا ثلاث سمات مستقبلية، أو حالية يعتبرونها الأهم في اختيار العاملين، وهؤلاء الممثلون لإدارة الموارد البشرية إما موظفون في الموارد البشرية، أو مختصين في إدارة الأفراد، أو مديرين للموارد البشرية. والسمات التي اقترحوها تم تجميعها في فئات أوسع.

كما درس (ليفينيز) سلسلة من المراجعات الأكاديمية. وقد أكدت البحوث الأكاديمية عن اختيار الأفراد بعض السمات، مثل: التغيرات التقنية، والعالمية، والتوظيف.

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- أن السمات الأكثر أهمية هي: التطورات التقنية، والاختيار المرتكز على الكفاءة، والنقص في سوق العمل، والذاتية الضمنية، والذكاء العاطفي.
- تم تحديد أربع سمات هي: اختيار للأفراد رئيسية. وتم اشتقاقها من مقترحات الممارسين، والمراجعات الأكاديمية. وتعتبر هذه السمات مترابطة. ومتداخلة. ومن جهة أخرى، يتضح أن إدراكات طالبي العمل لتعاملهم في إجراءات الاختيار ستؤثر في صورة الشركات كموظفين، وجاذبيتهم لطالبي الوظائف المستقبليين في سوق العمل.
- أن الفكرة السائدة التي تجمع هذه السمات هي أن البحوث في الاختيار بدأت باكتشاف مجموعة أكبر من التحديات، والأسئلة البحثية.
- الحاجة إلى بحوث مرتكزة، ومنطلقة من نظريات، كما يجب ملاحظة أن الأدلة على البحوث الأكاديمية المتوفرة لم تكن موزعة بشكل متساو على السمات الأربعة. ومنطقياً نجد أن السمات الناشئة عن الدراسات الأكاديمية السابقة قدمت دراسات بحثية أكثر من السمات التي اقترحها الممارسون. بالإضافة إلى أن تبني منهج العملية الاجتماعية قد يساعد في الفهم الأفضل لكيفية تفاعل المظاهر المختلفة لعملية الاختيار ومشاركوها.
- وقد بينت الدراسة أهم التوجهات في اختيار الأفراد هي:

1. التقييم الإلكتروني، والتعيين الإلكتروني، والاختبار، والاختيار عبر الإنترنت، والاختبار المرتكز على الإنترنت، والتحديات التقنية، ودمج الاختيار في أنظمة معلومات الموارد البشرية، والاختبارات المرتكزة على الفيديو.

2.الاختيار المرتكز على الكفاءة والمقابلات المرتكزة على الكفاءة والقدرات وإدارة الكفاءات والتطوير والتقييم المرتكز على الكفاءة.

3.الاختيار في أسواق العمل المغلقة، وتسويق الوظائف، وتسويق الموارد البشرية، وقوى العمل المتخلصة.

4.الذكاء العاطفي.

وقام سترينبيرقر (Strenberger, 2003) بدراسة بعنوان: "**الدور المتغير لوظيفة الموارد البشرية: نقل وظيفة الموارد البشرية (HR) من توجه إداري وإجرائي إلى شراكة أعمال استراتيجية**"، وذلك باستخدام إطار عمل الكفاءة (Competency Framework) المأخوذ من مؤسسة إدارة الموارد البشرية(SHRM)، وهيئة الموارد البشرية في مؤسسة اعتماد الموارد البشرية (Human Resources certification Institute) (HRCI)، فقد تم تطوير استبيان الكفاءة الوظيفية للموارد البشرية (HR Professional Competency Survey) (HR- Pcs)، وذلك من أجل جمع معلومات كمية تتعلق بموضوع تصورات عينة مكونة من متخصصين من إدارة الموارد البشرية نحو الأهمية.

وتم توزيع استبيان الكفاءة الوظيفية للموارد البشرية على (2000) عضوٍ في مؤسسة إدارة الموارد البشرية، استجاب منهم (300) مشارك. وتمت مقارنة النتائج في معدلات الأهمية، ومستويات البراعة (التقدم) كما تصورها الأفراد من أجل تحديد الفجوات في نواحي كفاءة معينة مطلوبة للقيادة المؤسسية الوظيفية الفاعلة، والتميز الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

_ وجود عدم تجانس ظاهري بين مستويات الكفاءة الممارسة، والتوقعات الوظيفية، أو المتخصصة للأداء.

- ظهر لدى جميع المشاركين في الدراسة فجوات في الكفاءة، وفئات الكفاءة التي ظهر فيها أكثر الفجوات اشتملت على مدير من مستوى عالٍ، والمدير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- وقد أظهرت مقارنة مستويات نشاط العمل أن علاقات العمل والموظفين حددهما (135) من المشاركين بأنها الأعلى، وقد تبعها تخطيط إدارة الموارد، وكتابة التقارير، والتعويض، والفوائد، والتدريب، والحوافز، والتدريب، والتطوير، والتوافق القانوني، وتطوير السياسات.
- كما وجد أن استخدام التكنولوجيا كان مجالاً شائعاً للضعف، حيث أشار (35%) من المشاركين في الدراسة إلى أن التكنولوجيا هي أضعف مجال لديهم. وكان للكادر (تعيين الكادر)، وقانون التعيين أدنى استجابة لأضعف مجال في الخبرة.
- أشارت نتائج الدراسة بقوة إلى أنه لتحقيق التواصل بين الموارد البشرية، والأهداف الوظيفية في تطوير الشراكة الإستراتيجية فإنه يجب على ممارسي الموارد البشرية التركيز على جهود إدارة الموارد البشرية ، وتقوية علاقات الأعمال مع الإداريين والقادة ضمن مؤسساتهم الوظيفية التي يمكن تحديدها وقياسها، ولإدارة التغيير بشكل فاعل، والالتزام بالتطوير المستمر للكفاءات الوظيفية المحددة.

وفي دراسة لي (Li, 2003) التي استهدفت دراسة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية، وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلاقتهما مع كل من بيئة المؤسسة، وأدائها. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- لقد ساندت نتائج الدراسة بعض الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث بينت الدراسة أن استراتيجية (Low-cost) هي أكثر قابلية من غيرها من الاستراتيجيات نحو سياسة توظيف قصيرة الأمد ومستوى تعليمي منخفض، ومعدل دفع منخفض لموظفيها، ونسبة المدراء والمشرفين أعلى مقارنة من مجموع الموظفين لديها، وهذا بدوره يؤدي إلى معدل دوران أعلى للموظفين، وإنتاجية أقل.
- لقد بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل في ربحية الشركات.

لقد قام كيم (Kim, 2004) بدراسة بعنوان:" **إدارة الموارد البشرية العالمية: الاستراتيجية في المؤسسات الاسترالية متعددة الجنسيات**"، سعت إلى معرفة المدى الذي نقلت فيه المؤسسات الأسترالية متعددة الجنسيات وإدارة الموارد البشرية الخاصة بها إلى الشركات التابعة لها خارج البلاد، ومن أجل فهم العوامل البيئية والوظيفية التي تؤثر في مدى وحجم هذا الانتقال، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تقترح الدراسة إطار عمل متجانس، مبني على النظرية عن طريق استخدام ثلاث نظريات رئيسة هي: النظر إلى المؤسسة بمنهج مرتكز على الموارد، ونظرية معتمدة على المصدر، ونظرية حضارية – عالمية، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن الدرجة المنخفضة المستمرة للنقل من المؤسسات متعددة الجنسيات الأهلية الأساسية لدعم التأكيد العام على أن إدارة الموارد البشرية تتركز على إظهار الفروق في البيئات الثقافية، والمؤسسة بين البلد الأم، والدول المضيفة.
- إن إدارة الموارد البشرية العالمية الإستراتيجية قد تشكلت بدرجات متفاوتة بفعل قوى مختلفة.

- إن ربط (إدارة الموارد البشرية العالمية) بالاستراتيجية العالمية للمؤسسات متعددة الجنسيات تم دعمه بشكل جزئي فقط. كما أن وجود التقارب والتباعد يدعم الجدال القائل بأن موضوع نقل إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات (الدول) ممكن.

وقام ميري (Murray, 2004) بدراسة حول سياسة تعويض المعلم، وممارسات الموارد البشرية. فأشار في دراسته إلى أن على القادة التربويين أن يطوروا نظاماً للتعيين، مع الحفاظ على المدرسين ذوي الكفاءة العالية، بحيث يكون راتب المعلم عنصراً رئيساً ضمن التفويض في إطار عمل تاريخي شامل، تستخدم منهجاً تتابعياً لارتداد دائري متعدد، وتحليل مجموعات، ومقابلات شبه منظمة، وتحليل محتوى من أجل دراسة مواضيع تراكيب تعويض المدرس في منطقه غربية رئيسة. وتشير النتائج النوعية إلى ما يلي:

- أن نسبة العوائد التي تلقوها من موارد حكومية، ونسبة المدرسين الواقعيين إلى الطلبة لها أثر فاعل في مستوى تعويض المعلم في المقاطعة المحلية، وتحليل المجموعات (cluster analysis)، واستخدام المتغيرات المهمة من تحليل الانحدار (regression analysis)، وتحديد ثلاث مجموعات محددة للمدارس.
- وكان هناك منطقة واحدة في العينة، والتي استخدمت نظاماً مالياً محفزاً للمعلم، ومطور محلياً، وتم إجراء المقارنات بين مقاطعات الجدول الواحد، ومقاطعة الدفع المحفز.
- أن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمنطقة تؤثر في سياسة تعويض المعلم، وممارسة الموارد البشرية، وقد تم تمييز السياسة والممارسة عن طريق عضوية المجموعة على هذه الأبعاد، وهي: مجموعة الراتب، والفوائد، وظروف العمل المقدمة ضمن سوق تنافسي محدد ذاتياً،

واستجابات محلية لتنقل المعلم، وهدف جدول رواتب المعلم، ووجود بدائل التعويض المالية، ومستوى وأسلوب اشتراك اتحاد العلم المحلي .

وفي دراسة قام بها ماثيبولا (Mathebula,2004) بعنوان:" **محاكاة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والنمط القيادي، وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية**" حيث هدفت الدراسة إلى إيجاد الأبعاد المختلفة من الالتزام التنظيمي، وإيجاد علاقات مختلفة بين هذه الأبعاد، كما ركز الدراسة على العلاقات بين العوامل التنظيمية كممارسات إدارة الموارد البشرية، والقيادة، والثقة الالتزام التنظيمي ضمن البيئة العلمية.

واستخدمت الدراسة عينة مكونة من (246) موظفاً من إحدى عشرة مؤسسة تابعة للتعليم العالي تعليم عالٍ في جنوب أفريقيا. وحيث تكونت العينة من (67.88%) مستجيباً من المؤسسات التقنية (Technkons)، و (28.86%) من الجامعات. ووصلت نسبة الإناث إلى (45.12%) من العينة، بينما وصلت نسبة الذكور إلى (54.51%). وكان معدل أعمار المستجيبين (41.9) سنة. واستخدم تحليل التباين لتحديد العلاقة بين العوامل الديموغرافية، والالتزام التنظيمي. ولم تُظهر نتائج تحليلات التباين أية علاقة ذات دلالة بين العوامل الديموغرافية وبين الالتزام التنظيمي. والعلاقة الوحيدة ذات الدلالة التي وجدت كانت بين نمط المؤسسة العلمية الالتزام التنظيمي الكلي. وأشار اختبار نطاق توكي (Tukey's Studentized Range Test) إلى ما يلي:

- وجود فروق بين متوسطات المستجيبين من طلبة المؤسسات الداخلية المتفرغين أولئك الطلبة من مؤسسات تجمع بين طلبة السكن الداخلي المتفرغ وبين الطلبة غير الساكنين بسكن داخلي وغير المتفرغين. وأبلغت المؤسسات من النوع الأخير عن إجمالي التزام تنظيمي أكبر.

_ ووجدت ارتباطات تبادلية بين الثقة وبين إدارة الموارد البشرية، وبين الثقة بالالتزام التنظيمي، وبين نمط القيادة الثقة، ونمط القيادة في إدارة الموارد البشرية.

_ أشار تحليل الانحدار المتعدد إلى تنبؤات ضعيفة بالالتزام الوظيفي عن طريق متغيرات مستقلة مختلفة. ولم يكن بالإمكان قبول نماذج المعادلات البنيوية حيث إنها أظهرت ملاءمات ضعيفة مع البيانات.

وفي دراسة لي (Li, 2004) حول العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومفاهيم وتصورات الأداء الوظيفي المرتكز على معلومات استبيان المؤسسات الوطنية (NOS) للعام (1996-1997). حيث هدفت الدراسة إلى تعزيز فهم مظاهر إدارة الموارد البشرية المختلفة، وإدارة الموارد البشرية للأداء الوظيفي، كما قيّمت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) والمقاييس الإدراكية -الحسية للأداء الوظيفي، إضافة إلى أنها اختبرت أثر التعاون ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء. وتم استخدام البيانات المستقاة من الاستبيان الوظيفي الوطني (NOS).

وتم تنظيم ثمانية ممارسات لإدارة الموارد البشرية من البيانات التي حصلنا عليها، وهي: (التعيين، والتدريب، والإثراء، والتعزيز الوظيفي، وتحفيز المجموعة، وإجراءات الشكاوى، وسوق العمل الداخلي، والهرم الأفقي)، وتم اختبار توالي ممارسات إدارة الموارد البشرية عن طريق تفاعلات التدريب، وتعيين الكادر، بالإضافة إلى تفاعل تعيين الكادر والإثراء الوظيفي، وتم استخدام المظاهر العالمية والنسبية كإطار عمل مفاهيمي لهذه الدراسة، وتم تشكيل فرضيات الدراسة عن طريق وجهتي نظر. وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة النتائج ما يلي:

_ قدمت نتائج الدراسة دعماً قوياً للمنظور العالمي، وبعض الدعم للمنظور المفاهيمي، وكان للإثراء الوظيفي علاقات قوية نسبياً مع الأداء الوظيفي، والتفاعل، الأداء الوظيفي والإثراء الوظيفي.

_ كان لتفاعل التدريب، وتعيين الكادر أثراً ايجابياً في أداء السوق.

_ وجود أثر لتفاعلات إدارة الموارد البشرية في الأداء، ودعم المنظور النسبي.

وكما قامت بيريز وآخرون (Perez, 2004) بإجراء دراسة بعنوان " **إدارة الموارد البشرية كعامل محدد في التعلم التنظيمي**". هدفت إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، وتحديداً فيما إذا كان التعيين الانتقائي، والتدريب الاستراتيجي، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، والتعويض تسهم في تكوين التعلم التنظيمي أم لا، وتحليل العلاقة بين جوانب الموارد البشرية الأربعة: (التعيين الاختياري، التدريب، التعويض والمكافآت، مشاركة الموظف في اتخاذ القرار). هذا وعرفت الدراسة التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية للخلق والتزويد ودمج المعرفة التي تهدف إلى تطوير المصادر في المؤسسة عن طريق المبادرات الجديدة (التكنولوجي، أو إنتاجية، أو تجارية) وهذا يتطلب تحركاً أكثر من مجرد وضع معرفة أكثر في قواعد البيانات ولكن يجب دمجها في المؤسسة والتأثير على أداء الأعمال. شملت الدراسة (2740) شركة أسبانية من قطاع الخدمات والصناعة والتي وظفت خلال العام (2001) أكثر من (200) شخصاً. تم استخدام منهجية الاستبيان البريدي (Postal survey) لجمع المعلومات، كما أجريت المقابلات مع المدراء من قطاعات البنوك والهندسة والنقل البريدي. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات ايجابية وذات دلالة مما يعزز وجود الإبعاد الأربعة في التعليم التنظيمي. وان للتعيين الانتقائي والتدريب الاستراتيجي والتعويض ومشاركة الموظفين في صنع القرار تأثير ايجابي على التعلم.
- وجود دلالة إحصائية موجبة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.
- هناك حاجة للتحرك نحو تطوير علاقات (الموظف/ المدير) حيث يتم التركيز على مشاركة الموظف في صُنع القرار.
- أن اكتساب وتطبيق المعرفة يتطلب من الشركة تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في سبيل زيادة حجم المعرفة التي يمتلكها الموظفين.

وقام نلسون (Nelson, 2004) بدراسة بعنوان "**أثر الدعم الاجتماعي في تبني ابتكارات إدارة الموارد البشرية: منهج لحل المشاكل**". حيث أشار في دراسته إلى أنه لكي تكون المؤسسة قادرة على المنافسة فالواجب عليها إشراك موظفيها في كل نشاطاتها ليصبحوا قادرين على تقديم أفكار جديدة دوماً لحلول المشكلات القديمة والجديدة. ولقد صنف (kirton, 1976) الناس كمبتكرين ومبدعين (Innovators) ومتبنين ومقلدين (Adaptor) بالارتكاز على الفروق الشخصية والتي تشير إلى حجم التركيب الضروري لحل المشكلة. فعندما تواجه الناس مشكلات ما فإنهم يسعون للحصول على مساندة غيرهم. لذا تم تصنيف الدعم الاجتماعي على أربعة أنماط من السلوكات الداعمة: عاطفياً وأدائيا ومعرفياً ومديحاً. هدف هذه الدراسة إلى كيفية قيام الدعم الاجتماعي بتسهيل عملية حل المشكلات المستخدمة في تبني ابتكارات إدارة الموارد البشرية. وتم استخدام (Kirton Adoption - Innovation Inventory KaI) منهج (الابتكار– التبني) (التقليد)

الخاص بكيرتون (kirton) من أجل تحديد ماهية المنهجية التي يتبعها الفرد سواء كان المنهج (منهجاً ابتكارياً أو تقليدياً) نحو حل المشكلات. وتشير نتائج الدراسة إلى:

- أن أسلوب حل المشكلات مرتبط بمصدر المعلومات بحيث أن المبدعين يتلقون دعماً اجتماعياً معرفياً أكبر من الموارد خارج مؤسستهم مقارنة مع أولئك المقلدين (adaptors) الذين يحصلون على دعم اجتماعي معرفي أكبر من داخل المؤسسة.
- أن الدعم الاجتماعي العاطفي من الزملاء داخل المؤسسة يتوسط العلاقة بين المعلومات حول الابتكار والإبداع وقرار أن يصبح الفرد منخرطاً بشكل شخصي في تبنيه النتائج والاستنتاجات.
- أن العلاقة بين أسلوب حل مشكلات (المبدعين/ المبتكرين) ودعم المعلومات الخارجية تعتبر ذات دلالة هامة.
- إن العلاقة بين أسلوب حل المشكلات (المقلدين/ المتبنيين للأفكار) والدعم المعلوماتي الخارجي ليست هامة وليست ذات دلالة .
- تم إيجاد دعم للأثر الوسطي للدعم العاطفي، فعندما يكون الدعم العاطفي منخفضاً، فأن المعلومات الإضافية تزيد من الانخراط الشخصي في عملية الابتكار. وعندما يكون الدعم العاطفي مرتفعاً فأن المعلومات الإضافية لن تزيد من الانخراط الشخصي.
- أن المستويات المرتفعة للدعم العاطفي سينتج عنها (انخراط/ مشاركة) شخصية أكبر في عملية الابتكار.

وقامت تادنين (Tadinen, 2005) بدراسة تهدف إلى فحص واختبار أهمية مظاهر الموارد البشرية (HR) في مشاريع تطبيق أنظمة تخطيط الموارد البشرية في فنلندا، ودراسة تباينها في حالة التطبيقات الناجحة وغير الناجحة، كما سعت الدراسة إلى اختبار مدى تكون ممارسات الموارد

البشرية هي الأكثر شيوعا في دورة حياه مشاريع تطبيق أنظمة تخطيط الموارد البشرية، لقد هدف الجزء النظري لهذه الدراسة لاكتساب معلومات حول الموارد البشرية وتضميناتها في عملية مشاريع تطبيق أنظمة تخطيط الموارد البشرية، وتؤكد نسبة كبيرة من الدراسات الأكاديمية على أن الأشخاص هم عوامل رئيسية للتطبيق الناجح لمشاريع (Planning Enterprise Resource)، بينما شكك آخرون في أهميتها .

كما هدفت الدراسة إلى دراسة واختبار مصداقية الملاحظات الموجودة في الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتطبيق الناجح لمشاريع (ERP)، وممارسات إدارة الموارد البشرية في حالة الشركات الفنلندية، حيث تم تنفيذ الدراسة على شكل استبيان إلكتروني استهدف (مدراء تكنولوجيا المعلومات/ والأفراد) في المؤسسات التي طبقت مشروع (ERP). وقد أظهرت النتائج أن:

نسبة الاستجابة هي الأعلى والأسرع كما ظهر أن المنهج يسمح بأخذ عينة كبيرة من المؤسسات الفنلندية الكبيرة والمتوسطة الحجم، والتي طبقت مشروع (ERP) وعليه، فإن الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن (50) موظفاً هي التي شملتها الدراسة. وبالتالي فقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

_ أظهرت النتائج أن الأشخاص الرئيسيين في أي مشروع هم في الإدارة وأفراد تكنولوجيا المعلومات والإدارة العليا والمستشارين.

_ أن معظم المشاركون في الدراسة يعتبرون تطبيقاتهم ناجحة، والنجاح هنا مُقاس بالالتزام بالجدول الزمني للمشروع والميزانية.

_ وجود فرق في إدارة مظاهر الموارد البشرية في حالة التطبيقات الناجحة وغير الناجحة.

ـ أن ممارسات الموارد البشرية تختلف في حالة التطبيقات الناجحة وغير الناجحة وأهميتها تتغير في مراحل دورة حياة المشاريع .

وفي دراسة جوانزليس (Gonzales, 2005) حول إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية وبالذات ولاية تكساس. فقد تمت مناقشة ثلاث مجموعات واسعة للسمات غير المحسوسة وهي: السمات الشخصية والتخصصية (الوظيفية) والقيادية. وقد تجسد **الهدف الأول** للدراسة في دراسة طبيعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية: القوانين ذات العلاقة والموجودات (القيم) الإدارية غير الحسية للنجاح. والإطار المفاهيمي المستخدم لهذا الهدف هو (الفئة/ المجموعة الوصفية) حيث تتكون قوانين التوظيف من سبعة فئات هي: قانون مقاييس العمل الفيدرالي، قانون الرواتب المتساوية قانون الحقوق المدنية، وقانون التمييز العمر في التوظيف، وقانون الأمريكيين ذوي الإعاقات وقانون المغادرة الطبية العائلية وقانون الضمان الصحي. وأما **الهدف الثاني** في الدراسة فيتمثل في استكشاف إدراكات ومفاهيم مدراء الموارد البشرية في (مقاطعة تكساس الوسطى) حول طبيعة ووظائف السمات غير الحسية. أن حقل إدارة الموارد البشرية ديناميكي بشكل متزايد ومعقد. وهذا ما يوجب على مدير الموارد البشرية أن يكون ناجحاً وقادراً على إبراز وإظهار السمات الحسية.

أما مجتمع الدراسة فتكون من ستة مدراء موارد بشرية من (مقاطعة تكساس الوسطى). ووحدات التحليل هي قوانين التعيين والسمات غير الحسية التي تتجمع لتشكيل مدير إدارة موارد بشرية فاعلة.

أما منهجية الدراسة فقامت على دراسة طبيعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية والمرتبطة بقوانين التوظيف المطبقة. وقد ربطت الدراسة بين فئات المعرفة المتخصصة للدراسات السابقة كما

تناولت الموجودات غير الحسية الحيوية لمدير الموارد البشرية كي ينجح، أما إطار العمل المفاهيمي للدراسة فكان وصفياً واستكشافياً بطبيعته. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

_ تشير الدراسة إلى إجماع مدراء الموارد البشرية وجود ضرورة لتدريب السمات غير الحسية.

_ المعرفة المتخصصة وحدها غير كافية لإدارة وتوجيه دائرة الموارد البشرية في البيئة السياسية الحساسة لحكومة المقاطعة.

_ تشير النتائج إلى أن مدراء الموارد البشرية ينقصهم التدريب الرسمي في مجال السمات غير الحسية.

خلاصة الدراسات العربية

1. اعتمدت الدراسات العربية على منهجية بحثية واحدة وهي (المنهجية الوصفية)، وذلك من خلال وصف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العربية العامة والخاصة، باستخدام الاستبانة كأداة وحيدة لوصف هذا الواقع. مثل دراسة: الناطور(2000) وطهماز (2001).
2. ركزت معظم الدراسات العربية على تناول إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام ولم تتناول هذا الجانب في مؤسسات التعليم العام أو العالي. مثل الناطور (2000) وأبو زيد (2003).
3. تناولت دراسات إدارة الموارد البشرية جوانب عامة مثل: التدريب، والحوافز بشكل أكثر من غيرها. مثل دراسة أبو زيد (2003).
4. لم يوجد أي اهتمام يذكر بدراسة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية مثل مؤسسات التعليم العام والتعليم الجامعي.

خلاصة الدراسات الأجنبية

1- حاولت الدراسات الأجنبية قياس درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة من خلال مقاييس متعددة، ونستطيع أن نتلمس عدم وجود قاعدة نظرية واحدة تنطلق منها هذه الدراسات.

2- أجمعت العديد من الدراسات على أهمية وضرورة التكامل بين إدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

3- من خلال النظر إلى ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، نجد أن درجة التكامل لإدارة الموارد البشرية لدى العديد من المنظمات في العالم هي متوسطة نسبياً بشكل عام، إلا أن المؤشرات تدعو إلى التفاؤل.

4- اعتمدت الدراسات الأجنبية على المنهج الوصفي الدقيق، ومنهج تحليل المضمون لإدارة الموارد البشرية من خلال وصف العمليات التي تقوم فيها الإدارة في المؤسسات الغربية.

5- استخدمت الدراسات الأجنبية أكثر من طريقة في عملية جمع البيانات مثل الاستبانات والمقابلات المختلفة بالإضافة إلى اعتمادها على استخدام الأساليب الكمية الحديثة في تحليل البيانات والخروج بنتائج دقيقة. بينما اعتمدت معظم الدراسات العربية على استخدام الاستبيان كأداة وحيدة للحصول على البيانات

6- ركزت الدراسات الأجنبية على العديد من المحاور والأنشطة التي تجاهلتها الدراسات العربية مثل التعويضات وتوظيف النساء والاستقطاب العالمي للعمالة المؤهلة.

7- أهملت الدراسات الأجنبية تناول فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية مثل وزارة التربية ومؤسسات التعليم العام والتعليم العالي.

8- اعتبرت الدراسات الأجنبية أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ذات تأثير كبير على إنتاجية وفاعلية تلك المؤسسات بينما ركزت الدراسات العربية عن إدارة الموارد البشرية من منظور ضيق.

9- أشارت العديد من الدراسات الأجنبية إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً فاعلاً في رفع مستوى العاملين اقتصادياً واجتماعياً، كما تعمل على تحسين فرص الإبداع المؤسسي، وزيادة فاعلية أفكار العاملين، والإثراء الوظيفي وزيادة الأداء والإنتاجية.

نستطيع أن نخرج ببعض النقاط التي تمثل خلاصة الدراسات السابقة عموماً والتي يمكن أن نوجزها بالآتي:

1- إن مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الحديثة والمهمة في الوقت نفسه، ومع ذلك نجد قصور الدراسات العربية بشكل عام عن البحث في هذا المجال.

2- إن نتائج الدراسات العربية والأجنبية تدل على درجة الأهمية التي تحتلها إدارة الموارد البشرية كونها تمثل القطاع الذي يغذي مختلف القطاعات الأخرى في المؤسسة بالموارد المالية، والمادية والبشرية، والتدريب، والمعارف، والمهارات؛ وذلك لخدمة وتلبية احتياجات ومتطلبات الأقسام والقطاعات المختلفة في المؤسسة.

هذا وقد أفاد الإطلاع على الدراسات السابقة في أمرين الأول فيما يخص الأطروحة حيث تمثلت الفائدة ببيان أهمية الدراسة الحالية ومشكلتها، وفي إثراء أُطرها النظرية، وتصميم وإعداد أداتها، وتصميم وتحديد المعالجات الإحصائية، والعمليات الحسابية اللازمة لاستخلاص النتائج ومناقشتها والإجابة عن أسئلة الدراسة، أما الأمر الثاني فيتعلق بإفادة الباحث وتزويده بالمصادر الرئيسة التي أغنته بالمعلومات والمعرفة اللازمة للأطروحة.

ومن الجدير بالذكر أن نبين أن الأطروحة وهي بعنوان تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت تتميز عن غيرها من الدراسات بما يلي:

1. أنها جاءت مكملة للدراسات السابقة من حيث سد الفراغ بعضها، حيث أغفلت العديد منها من تناول إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم والمؤسسات غير الربحية مثل الجامعات، ووزارة التربية، ومؤسسات التعليم العام إلا ما ندر أو من خلال تناول وظيفة واحدة أو أكثر من

وظائف إدارة الموارد البشرية، ولذلك فإن الدراسة جاءت لتعزيز الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وتعزيزاً لإدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العام بشكل خاص.

2. وفي حدود علم الباحث فهي من الدراسات الأولى التي تتناول إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

3. أغفلت الأطروحة العديد من الدراسات في تناول مجموعة من وظائف وأنشطة الموارد البشرية مرة واحدة بشكل كلي أو حسب منحى النظم.

4. لم تحاول العديد من الدراسات السابقة إيجاد ترابط وتكامل بين وظائف وأنشطة الموارد البشرية.

5. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال وحدود الدراسة، وأطرها العامة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطــريقــة والإجـــــراءات

يتضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات المعتمدة في الأطروحة، والتي تصف مجتمع الدراسة، وعينتها، وأداتها المستخدمة، والخطوات الضرورية للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءاتها، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلتها، وقد اعتمدت الأطروحة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد وتطوير استبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات حول درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت. كما اعتمد الباحث على الدراسات السابقة وآراء المحكمين والأساتذة في الجامعات الكويتية والأردنية في تطوير الأداة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء المساعدين، والمدراء العامين، ومديري الإدارات، ومديري المناطق التعليمية، والمراقبين ورؤساء الأقسام ومدراء المدارس في وزارة التربية في دولة الكويت وقد بلغ عددهم (1018) في الفصل الثاني عام (2006). والجدول رقم (6) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس.

جدول (6)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات المسمى الوظيفي والجنس

المتغير	مستوياته	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	630	%61.8
	أنثى	388	%39.2
	الكلـــــــــــي	**1018**	**%100**
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	658	%64.6
	رئيس قسم	210	%20.6
	مراقب	95	%9.3
	مدير عام	55	%5.4
	الكلـــــــــــي	**1018**	**%100**

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العنقودية، وقد بلغ مجموعها (208) قائداً من القادة التربويين. والجدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة الكلية حسب الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة في الوظيفة الحالية، والجنس.

جدول (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية حسب الفئة العمرية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة في الوظيفة الحالية والجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الفئات العمرية	38 سنة فأكثر	53	25.5
	من 39 وحتى 43 سنة	48	23.1
	من 44 وحتى 48 سنة	60	28.8
	49 سنة فأكثر	47	22.6
	الكلـــــــي	**208**	**100.0**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	104	50.0
	دبلوم عالٍ	65	31.3
	ماجستير	15	7.2
	دكتوراه	24	11.5
	الكلـــــــي	**208**	**100.0**
الوظيفة	مدير مدرسة	100	48.1
	رئيس قسم	61	29.3
	مراقب	28	13.5
	مدير عام	19	9.1
	الكلـــــــي	**208**	**100.0**
الخبرة	من 1 وحتى 5 سنوات	85	40.9
	من 6 وحتى 10 سنوات	49	23.6
	أكثر من 11 سنة	74	35.6
	الكلـــــــي	**208**	**100.0**
الجنس	ذكر	128	61.5
	أنثى	80	38.5
	الكلي	208	100.0

وسائل جمع البيانات

استخدم الباحث الوسائل التالية لجمع البيانات، وهي:

1. **وسائل جمع البيانات الثانوية:** وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية، مثل: الكتب، والدوريات، والانترنت، إضافة إلى جمع البيانات من موقع وزارة التربية على موقع الإلكتروني، أو من خلال الزيارة الشخصية.
2. **وسائل جمع البيانات الأساسية:** طور الباحث استبانة مكونة من (7) مجالات كوسيلة أساسية لجمع البيانات عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت. وقد احتوى الجزء الأول من الاستبانة معلومات عامة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية للقادة التربويين، (عينة الدراسة). واشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على (73) فقرة موجبة الصياغة، موزعة على (7) مجالات تمثل من وجهة نظر الباحث المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

بناء أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الوثائق المتوفرة في وزارة التربية، ووزارة التخطيط، وديوان الخدمة المدنية، وكذلك مراجعة الأدب السابق، والدراسات السابقة، والأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من أجل بناء وتطوير استبانه والتي تضمنت مجالات الدراسة الآتية:

1- الأهداف والسياسات والإستراتيجيات.

2- التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.

3- تخطيط الموارد البشرية.

4- تطوير وتنمية الموارد البشرية.

5- الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.

6- الرواتب، والحوافز المادية والمعنوية.

7- تقويم الأداء الوظيفي.

إجراءات صدق وثبات الأداة

صدق المحتوى

عرض الباحث قائمة الفقرات، التي تكونت من (95) فقرة على عينة من الخبراء المتخصصين مؤلفة من (25) خبيراً في القياس والتقويم، وعلم النفس، والإدارة، والمناهج، وأصول التربية، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة للتعرف على آرائهم عن أهمية، وموضوعية، ودقة، وسلامة الفقرات. والجدول (8) يبين توزيع فقرات الاستبانة قبل التحكيم.(ملحق 1).

جدول (8)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة قبل التحكيم

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات
.1	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	11
.2	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	13
.3	تخطيط الموارد البشرية	11
.4	تطوير وتنمية الموارد البشرية	17
.5	الاستقطاب والاختيار والتعيين	13
.6	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	16
.7	تقويم الأداء الوظيفي	14
المجموع الكلي للفقرات على جميع المجالات		**95**

بناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل قائمة الفقرات بحيث بلغ مجموع الفقرات (73) فقرة موجبة الصياغة والملحق رقم (1) يوضح ذلك بحيث أصبحت الصورة النهائية للاستبانة، مؤلفة من المجالات الآتية:

- الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات.
- التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية.
- الاستقطاب، والاختيار، والتعيين.
- الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.
- تقويم الأداء الوظيفي.

والجدول (9) يبين توزيع الفقرات على مجالات الدراسة في الاستبانة بصورتها النهائية.

جدول (9)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة بصورتها النهائية

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات	توزيع الفقرات داخل الاستبانة	النسبة المئوية
.1	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.	12	38، 44، 59، 8، 48، 39، 55، 36، 53، 3، 73، 7	%16.4
.2	التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	10	30، 31، 4، 57، 58، 52، 12، 28، 37،16	%13.6
.3	تخطيط الموارد البشرية.	10	71، 20، 60، 17، 51، 43، 41، 5، 13، 63	%13.6
.4	الاستقطاب والاختيار والتعيين	9	45، 1، 46، 14، 61، 29، 34، 50، 64	%12.3
.5	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.	11	19، 72، 49، 15،22، 26، 65، 10، 33، 46، 40	%15.06
.6	تطوير وتنمية الموارد البشرية.	10	68، 69، 70، 67، 25، 24، 54، 42، 47، 56	%13.6
.7	تقويم الأداء الوظيفي.	11	2، 35، 66، 27، 11، 21، 9، 32، 62، 18، 23	%15.06

مجموع الفقـــرات	73

والملحق (2) يبين توزيع الفقرات على أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة ، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) قائداً تربوياً من خارج أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية، وذلك باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) بفارق زمني مقداره (2) أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني على أفراد ذات العينة الاستطلاعية، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار)، وكذلك حساب ثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10)

معاملات ثبات الاستقرار والتجانس لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية على المجالات وبشكل كلي

المجالات	ثبات الاستقرار	ثبات التجانس	عدد الفقرات
الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	0.88	0.95	12
التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	0.87	0.94	10
تخطيط الموارد البشرية	0.86	0.93	10
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.84	0.91	9
الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	0.85	0.92	11
تطوير وتنمية الموارد البشرية	0.86	0.93	10
تقويم الأداء الوظيفي	0.85	0.92	11
درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت	**0.82**	**0.99**	**73**

يلاحظ من قيم معاملات ثبات الاستقرار والتجانس المذكورة في الجدول (10) أنها قد جاءت كمؤشرات كافية لاعتماد أداء الدراسة لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

طريقة تقييم أداة الدراسة ومجالاتها وفقراتها:

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدريج المطلق لأغراض تصنيف المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها وفقراتها بحيث تتفق مع تدريج ليكرت المعتمد في أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

درجة التقدير	المدى	
	من	إلى
كبيرة جدا	**4.50**	**5**
كبيرة	3.50	4.49
متوسطة	2.50	3.49
قليلة	1.50	2.49
قليلة جدا	1	1.49

إجراءات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بإتباع الإجراءات التالية:

1. تم بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية من (95) فقرة لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.
2. تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على (25) مُحكماً من ذوي الخبرة والاختصاص.
3. تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (73) فقرة.
4. تم حساب معاملات ثبات الاستقرار والتجانس لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت.
5. تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث لوزارة التربية من جامعة اليرموك. (انظر الملحق رقم (5)).

6. تم توزيع الاستبانة من قبل الباحث في (2006/3/20) على كافة القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت بعد الحصول على الموافقة من وزارة التربية، وقد استمرت عملية التوزيع حوالي أسبوع، ثم عاد الباحث وجمع الاستبانات بعد مرور أسبوعين، وذلك خلال أربعة أيام تم جمع الاستبانات. انظر ملحق رقم (6).

7. بعد جمع الاستبانات من قبل الباحث تم إدخالها حاسوبياً، كما تم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة وتحليلها بالأساليب الإحصائية الملائمة لكل سؤال من أسئلة الدراسة.

8. تم تفسير النتائج، ووضع التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة

1- **المركز الوظيفي**: وله أربعة مستويات، وهي:(مدير مدرسة، رئيس قسم، مراقب، مدير عام)

2- **العمر**: وله أربع فئات: (38 سنة فاقل، من 39 - 43 سنة، من 44 - 48 سنة، 49 سنة فأكثر).

3- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات، وهي: (من 1-5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 11 سنة)

4- المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات: (بكالوريوس، دبلوم عالٍ، ماجستير، دكتوراه)

5- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

المتغير التابع:

تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة للدرجة الكلية لفاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت وكذلك للدرجات الفرعية لها.

2- للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة.

3- للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لاختلاف فئات، ومستويات كل متغير من المتغيرات المستقلة لأداة الدراسة، كما استخدم الباحث تحليل التباين الخماسي، وأتبع باستخدام اختبار (توكي) للمقارنات الثنائية البعدية؛ بهدف الكشف عن جوهرية الفروق البينية للمتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية تبعاً لاختلاف مستوياته. كما وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الفاعلية الفرعية لإدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف فئات متغيرات الدراسة، ثم اتبعت بإجراء تحليل تباين المتعدد الخماسي للآثار الرئيسية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج

هدفت الأطروحة إلى تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية؛ وذلك من خلال الإجابة عن كل من الأسئلة الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: **ما تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لأداة الدراسة ومجالاتها المعنية بدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، وكذلك للدرجات الفرعية لها، وذلك كما في الجدول (11)

جدول (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لأداة الدراسة ومجالاتها

رقم المجال	مضمون المجال	رتبة المجال	التكرار: قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
7	تقويم الأداء الوظيفي	1	15	30	75	63	25	3.262	0.79	متوسطة
6	تطوير وتنمية الموارد البشرية	2	18	27	72	62	28	3.262	0.86	
3	تخطيط الموارد البشرية	3	15	31	73	64	25	3.256	0.86	
2	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	4	16	31	77	60	24	3.215	0.84	
4	الاستقطاب والاختيار والتعيين	5	15	34	80	53	27	3.208	0.80	
1	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	6	20	29	77	60	23	3.184	0.87	
5	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	7	27	35	67	50	29	3.100	0.90	
	درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت		18	31	74	59	26	3.210	0.81	متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) بأن مجال تقويم الأداء الوظيفي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.262)، يليه مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.262)، بينما جاء مجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.100)، علماً بأن درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت قد جاءت ضمن درجة (متوسطة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت؟ وقد جاءت وفقاً لمجالات الدراسة، وهي:

1- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
2- التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية
3- تخطيط الموارد البشرية.
4- تطوير وتنمية الموارد البشرية.
5- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
6- الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.
7- تقييم الأداء الوظيفي.

لأغراض الإجابة عن هذا السؤال، وحرصاً من الباحث على تبسيط عرض النتائج الخاصة به، فقد ارتأى تجزئته إلى سبعة أجزاء بما يوافق عدد مجالات أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أ) النتائج المتعلقة بمجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لفقـرات مجال الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات كما في الجدول (12)

جدول (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	الرتبة	التكرار: قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
3	تؤكد الأهداف والسياسات والإستراتيجيات إكساب العاملين الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية	1	9	15	60	87	37	3.615	1.00	كبيرة
55	تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة الإدارات المختلفة بالحصول على احتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد	2	16	24	73	68	27	3.317	1.08	متوسطة
8	تتسم أهداف إدارة الموارد البشرية بالوضوح والشمولية	3	17	28	74	69	20	3.226	1.06	
59	تواكب السياسات والإستراتيجيات والأهداف التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات	4	18	28	81	56	25	3.202	1.09	
44	تستند إدارة الموارد البشرية إلى أهداف وسياسات واستراتيجيات واضحة	5	18	29	78	61	22	3.192	1.08	
36	تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية	6	14	27	89	63	15	3.183	0.98	
38	تسهم إدارة الموارد البشرية برفع وتطوير كفاءة العاملين في وزارة التربية	7	26	26	73	61	22	3.130	1.15	
73	يوجد هناك تنسيق وتكامل بين إدارة الموارد البشرية والدوائر الأخرى	8	31	24	73	51	29	3.111	1.23	
7	تتسم الأهداف والسياسات والإستراتيجيات بالمرونة لمواكبة المستجدات العالمية	9	21	36	71	61	19	3.101	1.11	
53	تعمل إدارة الموارد البشرية على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم	10	23	33	76	58	18	3.072	1.11	
39	تسهم الأهداف والسياسات والإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين	11	24	28	90	47	19	3.043	1.09	
48	تصنع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها	12	18	47	81	39	23	3.010	1.10	

يلاحظ من الجدول (12) أن الفقرة ذات الرتبة (1) والتي نصت على الفقرة التالية: "تؤكد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات إكساب العاملين الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية" قد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.615) ضمن درجة فاعلية كبيرة لها، وبانحراف معياري (1.00)، في حين أن بقية الفقرات ذوات الرتب من (2-12) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.317-3.0101) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية متوسطة، وبانحرافات معيارية تباينت ما بين (0.98-1.23).

ب) النتائج المتعلقة بمجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية كما في الجدول (13).

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	الرتبة	التكرار: قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
4	تؤكد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية	1	10	25	69	71	33	3.442	1.05	متوسطة
16	تتفق ممارسات العمل في إدارة الموارد البشرية مع القوانين والأنظمة والتعليمات	2	9	25	76	67	31	3.413	1.02	
58	تنص التشريعات على محاربة الفساد الإداري والمالي	3	22	30	61	60	35	3.269	1.21	
28	تراجع التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل دوري لكي تتماشى مع المستجدات والمتغيرات ذات العلاقة	4	15	32	75	59	27	3.245	1.09	
12	تتطور التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لخدمة أهداف الوزارة والعاملين	5	16	30	71	70	21	3.240	1.07	
37	تساعد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على الرقابة الإدارية	6	15	34	77	66	16	3.163	1.03	
52	تعكس التشريعات حاجات العاملين في الوزارة	7	17	31	83	60	17	3.139	1.04	
30	تراعي التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أسلوب الحداثة	8	17	35	89	45	22	3.096	1.06	
31	تراعي التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مبدأ المرونة	9	16	34	92	48	18	3.087	1.02	
57	تنص التشريعات صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين	10	27	34	72	56	19	3.029	1.15	

يلاحظ من الجدول (13) أن كافة فقرات مجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ذوات الرتب من (1-11) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.029-3.442) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية متوسطة لكلٍ منهما، وبانحرافات معيارية تباينت ما بين (1.02-1.21).

ج) النتائج المتعلقة بمجال تخطيط الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية، وذلك كما في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال تخطيط الموارد البشرية	الرتبة	التكرار: قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
5	تؤكد الوزارة أهمية تخطيط الموارد البشرية	1	7	23	56	72	50	3.649	1.07	كبيرة
71	يكون تخطيط إدارة الموارد البشرية جزءا من التخطيط الإستراتيجي الشامل للوزارة	2	9	21	67	75	36	3.519	1.03	
20	تتماشى أهداف التخطيط للموارد البشرية مع الخطط والأهداف التنظيمية للوزارة	3	12	28	81	66	21	3.269	1.01	متوسطة
58	تنص التشريعات صراحة على محاربة الفساد الإداري والمالي	3	22	30	61	60	35	3.269	1.21	
63	توظف وزارة التربية التقنيات في عملية تخطيط الموارد البشرية	5	16	33	74	63	22	3.202	1.08	
13	تتعاون مختلف الوحدات الإدارية في الوزارة في عملية تخطيط الموارد البشرية	6	14	36	79	53	26	3.197	1.08	
51	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على معلومات دقيقة وحديثة	7	18	28	79	65	18	3.178	1.06	
41	تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل موضوعية وأدوات متقدمة في عملية التخطيط	8	16	35	77	64	16	3.139	1.04	
60	تواكب عملية تخطيط الموارد البشرية المتغيرات المتسارعة في المجتمع الكويتي	9	20	41	68	57	22	3.096	1.13	
43	تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفايات لتخطيط الموارد البشرية	10	24	33	74	62	15	3.053	1.10	

يلاحظ من الجدول (14) بأن كلاً من الفقرتين ذوات الرتب (1، 2) قد رصد عليهما متوسطان حسابيان هما (3.649، 3.519) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية كبيرة لكل منها، وبانحرافين معياريين هما (1.03، 1.07)، في حين أن كلاً من الفقرات ذوات الرتب من (3-9) قد رصدت لها متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.269-3.053) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية متوسطة لكل منها، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.13-1.01).

د)النتائج المتعلقة بمجال تطوير وتنمية الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال تطوير، وتنمية الموارد البشرية كما في الجدول (15)

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال تطوير وتنمية الموارد البشرية	الرتبة	التكرار: قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
68	يسهم التدريب في إكساب العاملين خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بالعمل	1	14	17	56	85	36	3.538	1.08	
70	يعمل التدريب على تنمية كفاءات وخبرات العاملين	2	16	18	61	69	44	3.514	1.15	كبيرة
69	يشمل التدريب كل مجالات الوظائف المتعلقة بمهنة التعليم مثل الإدارة والتنظيم المدرسي والإشراف والتوجيه والتخطيط	3	17	22	65	59	45	3.447	1.18	
67	يساير التدريب التطورات التي تحدث في المادة التعليمية وطرق تدريسها وتقويمها	4	15	18	81	70	24	3.337	1.03	
56	تكون أهداف برامج التدريب واضحة وقابلة للتنفيذ	5	18	30	76	61	23	3.197	1.09	
25	تتوافر مقومات إدارية وتنظيمية للتدريب مثل: الخطط، وتوفر الإمكانيات والقيادة والإشراف	6	18	28	83	60	19	3.163	1.06	متوسطة
42	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها	7	20	31	80	53	24	3.144	1.11	
47	تشرك الوزارة مؤسسات القطاع الخاص في التدريب تخطيطاً وتنفيذاً	8	22	39	67	57	23	3.096	1.15	
24	تتوافر الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد وتأهيل العاملين في الوزارة	9	18	38	77	57	18	3.091	1.07	
54	تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد حقائب تدريبية لتأهيل العاملين في الوزارة	10	26	31	76	48	27	3.091	1.18	

يلاحظ من الجدول (15) أن كلاً من الفقرتين ذوات الرتب (1، 2) قد رُصد عليهما متوسطان حسابيان مقدارهما (3.538، 3.514) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية كبيرة لكل منهما، وبانحرافين معياريين (1.08، 1.15)، في حين أن بقية الفقرات ذوات الرتب من (3-10) قد رصدت عليها متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.447-3.019) على الترتيب

تنازلياً ضمن درجة فاعلية متوسطة لكلٍ منهـــا، وبانحرافـــات معياريـــة تراوحـــت مـــا بـــين (1.18-1.03).

ه) النتائج المتعلقة بمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لفقــرات مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين كما في الجدول (16).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين	الرتبة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
1	تؤدي عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية	1	2	10	56	86	54	3.865	0.89	كبيرة
34	ترتكز عملية الاستقطاب والتعيين على معايير موضوعية	2	16	21	88	58	25	3.264	1.05	
61	توظف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجيا المعلومات مثل الحاسوب والإنترنت	3	14	37	70	59	28	3.240	1.10	
14	تتعدد وسائل الاستقطاب في وزارة التربية	4	11	37	89	43	28	3.192	1.05	
29	تراجع الوزارة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل مستمر	5	12	41	77	61	17	3.144	1.02	
50	تعتمد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية على معايير محددة وواضحة مثل: النزاهة والشفافية والجدارة	6	22	32	82	48	24	3.096	1.13	متوسطة
46	تسهم عملية الاستقطاب في تحقيق الفاعلية والكفاية في الوزارة	7	16	46	76	49	21	3.063	1.08	
64	يتصف نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين بالسرعة والدقة	8	18	36	98	39	17	3.005	1.02	
45	تسعى الوزارة دائما في علمية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف	9	23	42	80	38	25	3.000	1.15	

يلاحظ من الجدول (16) أن الفقرة ذات الرتبة (1) ، والتي نصت على" تؤدي عمليــة الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية" قد رُصــدت عليها متوسط حسابي مقداره (3.865) ضمن درجة فاعلية كبيرة، وبانحراف معياري مقــداره (0.89)، في حين أن بقية الفقرات ذوات الرتب (3.24-3.00) على الترتيب تنازليــاً ضــمن درجة فاعلية متوسطة لكلٍ منها، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.02-1.15).

و) النتائج المتعلقة بمجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والمشاهدة لفقرات مجال الرواتب، والحوافز المادية، والمعنوية كما في الجدول (17)

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	الرتبة	التكرار قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
15	تتفاوت الرواتب حسب مستوى المسؤوليات والمؤهلات	1	19	27	48	67	47	3.462	1.23	متوسطة
40	تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاجية	2	19	27	58	53	51	3.433	1.25	
49	تعتبر الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءات العالية	3	25	28	51	47	57	3.399	1.34	
26	تحرص الوزارة على إيجاد الصيغ المناسبة في مجال إدارة الرواتب	4	18	27	81	61	21	3.192	1.07	
72	يكون نظام الرواتب حسب كفاءة العاملين	5	25	43	59	52	29	3.082	1.22	
6	تتبع الوزارة برنامج حوافز فعّال ومرن يوفر جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة	6	24	45	67	50	22	3.005	1.16	
10	تتسم قواعد الترقيات بحرصها على تحقيق المساواة والعدالة	7	29	34	78	41	26	3.005	1.19	
65	يتم اعتماد أسلوب الجدارة ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية	8	37	27	71	56	17	2.947	1.20	
19	تتم مراجعة الحوافز المادية والمعنوية باستمرار	9	24	41	87	42	14	2.909	1.06	
22	تتناسب الرواتب مع الجهد الذي يبذله العاملون في العمل	10	34	36	81	39	18	2.861	1.16	
33	ترتبط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية	11	40	45	58	45	20	2.808	1.25	

يلاحظ من الجدول (17) أن الفقرات ذات الرتب من (1-11) قد رصدت عليها متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.462-2.808) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية متوسطة لكل منها، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.06-1.34).

ز) النتائج المتعلقة بمجال تقويم الأداء الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة لفقـرات مجال تقويم الأداء الوظيفي كما في الجدول (18).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة لفقرات مجال تقويم الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	مضمون الفقرة لمجال تقويم الأداء الوظيفي	الرتبة	التكرار: قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
2	تؤدي عملية تقويم الأداء الوظيفي في الوزارة إلى تنمية وتطوير أداء العاملين	1	3	13	51	80	61	3.880	0.95	كبيرة
9	تتسم عملية تقويم الأداء بالشمولية والتنوع	2	12	27	71	65	33	3.385	1.08	متوسطة
18	تتم عملية تقويم الأداء بنزاهة وشفافية	3	14	22	78	71	23	3.322	1.03	
66	يرتبط تقويم الأداء بمدى تحقيق الأهداف	4	21	28	61	75	23	3.245	1.13	
62	توظف عملية تقويم أداء العاملين نظم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة	5	18	32	75	56	27	3.202	1.12	
21	تتميز عملية تقويم الأداء بأنها واضحة ومحددة وواقعية	6	9	40	81	59	19	3.188	0.99	
27	تحسن عملية تقويم الأداء الاتصالات بين العاملين	7	12	32	92	51	21	3.178	1.00	
32	تراعي عملية تقويم أداء العاملين الاستمرارية	8	15	34	81	55	23	3.178	1.06	
35	تزيد عملية تقويم الأداء بوزارة التربية من الشعور بالمسؤولية	9	15	28	82	71	12	3.178	0.98	
11	تتصف عملية تقويم الأداء بالموضوعية والعدالة	10	18	37	74	56	23	3.139	1.11	
23	تتوافر أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين	11	25	33	82	55	13	2.990	1.08	

يلاحظ من الجدول (18) أن الفقرة ذات الرتبة (1) ، والتي نصت على " تؤدي عملية تقويم الأداء الوظيفي في الوزارة إلى تنمية وتطوير أداء العاملين" قد رصدت عليها متوسط حسابي مقداره (3.880)، ضمن درجة فاعلية كبيرة لها، وبانحراف معياري (0.95)، في حين أن بقية الفقرات ذوات الرتب من (2-11) قد رصدت عليها متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.990-3.385) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة فاعلية متوسطة لكلٍ منها، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين(0.98-1.13).

ثالثاً:النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

والذي نص على :" **هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة؟**

لأغراض الإجابة عن هذا السؤال، وحرصاً من الباحث على تبسيط عرض النتائج الخاصة به؛ فقد ارتأى تجزئته إلى جزأين، تناول الأول منهما درجة الفاعلية الكلية كمؤشر عام، في حين تناول الآخر منهما درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات إدارة الدراسة كمؤشرات خاصة، وذلك على النحو الآتي:

أ) فيما يتعلق بدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لاختلاف مستويات كل متغير من المتغيرات المستقلة لأداة الدراسة، وذلك كما في الجدول(19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية الكلية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفئات العمرية	38 سنة فاقل	3.122	0.86
	من 39 وحتى 43 سنة	3.204	0.75
	من 44 وحتى 48 سنة	3.382	0.78
	من 49 سنة فأكثر	3.096	0.84
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.232	0.75
	دبلوم عالٍ	3.179	0.79
	ماجستير	3.382	0.96
	دكتوراه	3.095	1.04
الوظيفة	مدير مدرسة	3.362	0.81
	رئيس قسم	3.003	0.78
	مراقب	3.205	0.73
	مدير عام	3.242	0.88
الخبرة	من 1 وحتى 5 سنوات	3.394	0.77
	من 6 وحتى 10 سنوات	3.107	0.94
	أكثر من 11 سنة	3.068	0.74
الجنس	ذكر	3.090	0.83
	أنثى	3.402	0.74

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية ناتجة عن اختلاف فئات، ومستويات كل متغير من متغيرات الدراسة، وبهدف التحقيق من جوهرية هذه الفروق الظاهرية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الخماسي للآثار الرئيسية، وذلك كما في الجدول (20).

جدول (20)

نتائج تحليل التباين الخماسي لدرجة الفاعلية الكلية حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الدلالة العملية
الفئات العمرية	1.571	3	0.524	0.850	0.468	%1.3
المؤهل العلمي	1.434	3	0.478	0.776	0.509	%1.2
المركز الوظيفي	2.165	3	0.722	1.171	0.322	%1.8
الخبرة	4.897	2	2.449	**3.975***	0.020	%3.9
الجنس	3.174	1	3.174	**5.153***	0.024	%2.6
الخطأ	120.127	195	0.616			
الكلي	**136.336**	**207**				

* دالة عند مستوى الدلالة (∝=0.05)

يتضح من الجدول (20) وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية لدولة الكويت والتي تعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الفاعلية الكلية لديهن (3.402) مقارنة بالذكور، كما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة ذاتها لديهم (3.090)، وهي تعزي إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة؛ ولأن متغير الخبرة متغير ثلاثي المستويات، فقد ارتأى الباحث استخدام اختبار (توكي) للمقارنات الثنائية البعدية؛ من أجل الكشف عن جوهرية الفروق البينية للمتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية تبعاً لاختلاف مستوياته، وذلك كما في الجدول **(21)**.

جدول (21)

نتائج اختبار (توكي) للمقارنات الثنائية البعدية لدرجة الفاعلية الكلية حسب متغير الخبرة

الخبرة		أكثر من 11 سنة	من 6 وحتى 10 سنوات
	المتوسط	3.068	3.107
من 6 وحتى 10 سنوات	3.107	0.039	
من 1 وحتى 5 سنوات	3.394	*0.326	0.287

* دالة عند مستوى الدلالة (∝=0.05)

يلاحظ من الجدول **(21)** أن الفروقات البينية للمتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية قد كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (∝=0.05) لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بالقادة التربويين ذوي الخبرات المرتفعة.

ب) فيما يتعلق بدرجة الفاعلية الفرعية لمجالات أداة الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية لدولة الكويت (الأهداف، والسياسات والاستراتيجيات، والتشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، وتطوير وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقويم الأداء الوظيفي) تبعاً لاختلاف فئات، ومستويات كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك كما في الجدول (22).

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	الإحصائي	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	الاستقطاب والاختيار والتعيين	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	تطوير وتنمية الموارد البشرية	تقويم الأداء الوظيفي
الفئات العمرية	38 سنة فاقل	المتوسط الحسابي	3.102	3.106	3.191	3.140	2.976	3.157	3.204
		الانحراف المعياري	0.90	0.86	0.93	0.89	0.98	0.91	0.82
	من 39 وحتى 43 سنة	المتوسط الحسابي	3.201	3.210	3.248	3.192	3.089	3.292	3.212
		الانحراف المعياري	0.79	0.78	0.75	0.77	0.81	0.87	0.75
	من 44 وحتى 48 سنة	المتوسط الحسابي	3.347	3.388	3.426	3.370	3.295	3.437	3.426
		الانحراف المعياري	0.85	0.83	0.82	0.77	0.89	0.81	0.75
	من 49 سنة فاكثر	المتوسط الحسابي	3.048	3.122	3.121	3.092	3.002	3.128	3.170
		الانحراف المعياري	0.91	0.87	0.91	0.76	0.90	0.85	0.85
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.219	3.239	3.290	3.226	3.093	3.314	3.260
		الانحراف المعياري	0.77	0.77	0.79	0.77	0.86	0.82	0.74
	دبلوم عالٍ	المتوسط الحسابي	3.135	3.199	3.198	3.183	3.094	3.188	3.264
		الانحراف المعياري	0.88	0.83	0.87	0.77	0.82	0.84	0.77
	ماجستير	المتوسط الحسابي	3.361	3.333	3.415	3.422	3.321	3.480	3.364
		الانحراف المعياري	0.96	0.97	0.97	0.85	1.14	0.87	1.09
	دكتوراه	المتوسط الحسابي	3.052	3.083	3.167	3.060	3.011	3.100	3.201
		الانحراف المعياري	1.17	1.08	1.06	1.01	1.10	1.11	0.90
الوظيفة	مدير مدرسة	المتوسط الحسابي	3.353	3.354	3.397	3.330	3.292	3.408	3.407
		الانحراف المعياري	0.87	0.82	0.87	0.77	0.85	0.88	0.77
	رئيس قسم	المتوسط الحسابي	2.963	2.975	3.053	3.004	2.846	3.120	3.082
		الانحراف المعياري	0.84	0.79	0.83	0.81	0.91	0.83	0.75
	مراقب	المتوسط الحسابي	3.193	3.289	3.250	3.230	3.084	3.250	3.156
		الانحراف المعياري	0.69	0.78	0.76	0.76	0.83	0.74	0.79
	مدير عام	المتوسط الحسابي	3.193	3.264	3.301	3.268	3.134	3.218	3.333
		الانحراف المعياري	0.95	0.91	0.90	0.84	0.95	0.94	0.85
الخبرة	من 1 وحتى 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.382	3.393	3.442	3.384	3.320	3.398	3.446
		الانحراف المعياري	0.84	0.81	0.78	0.77	0.84	0.84	0.73
	من 6 وحتى 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.068	3.067	3.141	3.172	3.024	3.178	3.128
		الانحراف المعياري	1.00	0.94	1.01	0.88	1.00	1.01	0.89
	أكثر من 11 سنة	المتوسط الحسابي	3.032	3.109	3.119	3.029	2.898	3.162	3.140
		الانحراف المعياري	0.76	0.77	0.80	0.76	0.85	0.77	0.76
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.060	3.120	3.120	3.119	2.955	3.131	3.146
		الانحراف المعياري	0.89	0.88	0.88	0.82	0.92	0.87	0.84
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.381	3.367	3.474	3.350	3.333	3.471	3.449
		الانحراف المعياري	0.79	0.75	0.78	0.76	0.82	0.82	0.67

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجات الفرعية لفاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية لدولة الكويت ناتجة عن اختلاف فئات، ومستويات كل متغير من متغيرات أداة الدراسة، وللتحقق من جوهرية هذه الفروق الظاهرية تم استخدام تحليلي التباين المتعدد الخماسي للآثار الرئيسية لمجالات أداة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (23).

جدول (23)

نتائج تحليل التباين المتعدد الخماسي للدرجات الفرعية لمجالات أداة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	الدلالة العملية
الفئة العمرية	Wilks' Lambda	0.960	0.366	21.0	543.3	0.996	%1.3
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.939	0.577	21.0	543.3	0.934	%2.1
المركز الوظيفي	Wilks' Lambda	0.903	0.939	21.0	543.3	0.541	%3.4
الخبرة	Wilks' Lambda	0.877	1.835	14.0	378.0	***0.032**	%6.4
الجنس	Hotelling's Trace	0.080	2.153	7.0	189.0	***0.040**	%7.4

* دالة عند مستوى الدلالة (∝=0.05)

يتضح من الجدول (23) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (∝=0.05) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة على وجه العموم الذي يعزى لكلٍ من متغيري الدراسة: الخبرة، والجنس، في حين أنه لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (∝=0.05) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات الدراسة يعزى إلى بقية متغيرات الدراسة: الفئة العمرية، فالمؤهل العلمي، ثم المركز الوظيفي، للوقوف على أي مجال من مجالات أداة الدراسة كان هذا الأثر الدال إحصائياً لكلٍ من متغيري

الدراسة (الخبرة، الجنس). وقد تم إجراء تحليل التباين الخماسي للآثار الرئيسية على الـدرجات الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة على وجه الخصوص حسب متغيـرات الدراســة، وذلك كما في الجدول (24).

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الخماسي للآثار الرئيسية للدرجات الفرعية لفاعلية كل مجال من مجالات أداة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الدلالة العملية
الفئة العمرية	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	1.398	3	0.466	0.661	0.577	%1.0
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	1.512	3	0.504	0.757	0.520	%1.2
	تخطيط الموارد البشرية	1.455	3	0.485	0.699	0.554	%1.1
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	1.524	3	0.508	0.828	0.480	%1.3
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	2.120	3	0.707	0.957	0.414	%1.5
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	1.808	3	0.603	0.842	0.472	%1.3
	تقويم الأداء الوظيفي	1.541	3	0.514	0.869	0.458	%1.3
المؤهل العلمي	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	1.723	3	0.574	0.814	0.488	%1.2
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	1.098	3	0.366	0.550	0.649	%0.8
	تخطيط الموارد البشرية	1.389	3	0.463	0.667	0.573	%1.0
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	1.790	3	0.597	0.972	0.407	%1.5
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	1.677	3	0.559	0.757	0.520	%1.2
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	2.748	3	0.916	1.280	0.282	%1.9
	تقويم الأداء الوظيفي	0.709	3	0.236	0.400	0.753	%0.6
المركز الوظيفي	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	2.897	3	0.966	1.369	0.254	%2.1
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	3.132	3	1.044	1.567	0.199	%2.4
	تخطيط الموارد البشرية	2.118	3	0.706	1.017	0.386	%1.5
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	2.298	3	0.766	1.247	0.294	%1.9
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	2.839	3	0.946	1.282	0.282	%1.9
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	0.969	3	0.323	0.451	0.717	%0.7
	تقويم الأداء الوظيفي	1.938	3	0.646	1.093	0.353	%1.7

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية	الدلالة العملية
الخبرة	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	5.474	2	2.737	3.879	*0.022	%3.8
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	4.994	2	2.497	3.749	*0.025	%3.7
	تخطيط الموارد البشرية	4.766	2	2.383	3.432	*0.034	%3.4
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	4.725	2	2.362	3.848	*0.023	%3.8
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	7.623	2	3.812	5.163	*0.007	%5.0
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	2.755	2	1.377	1.925	*0.149	%1.9
	تقويم الأداء الوظيفي	4.980	2	2.490	4.213	*0.016	%4.1
الجنس	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	3.112	1	3.112	4.410	*0.037	%2.2
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	2.043	1	2.043	3.066	*0.082	%1.5
	تخطيط الموارد البشرية	4.300	1	4.300	6.193	*0.014	%3.1
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	1.661	1	1.661	2.705	*0.102	%1.4
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	4.895	1	4.895	6.630	*0.011	%3.3
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	4.007	1	4.007	5.600	*0.019	%2.8
	تقويم الأداء الوظيفي	2.847	1	2.847	4.817	*0.029	%2.4
الخطأ	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	137.584	195	0.706			
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	129.900	195	0.666			
	تخطيط الموارد البشرية	135.399	195	0.694			
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	119.729	195	0.614			
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	143.971	195	0.738			
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	139.528	195	0.716			
	تقويم الأداء الوظيفي	115.249	195	0.591			
الكلي	الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	155.733	207				
	التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	145.126	207				
	تخطيط الموارد البشرية	152.616	207				
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	134.068	207				
	الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	167.429	207				
	تطوير وتنمية الموارد البشرية	154.410	207				
	تقويم الأداء الوظيفي	129.894	207				

* دالة عند مستوى الدلالة (∝=0.05)

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(∝=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بكل من مجالات (الأهداف، والسياسات والاستراتيجيات، والتشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والرواتب، والحوافز المادية والمعنوية، تقويم الأداء الوظيفي) والذي يعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة، ولأن متغير الخبرة متغير ثلاثي المستويات، فقد ارتأى الباحث استخدام اختبار (توكي) للمقارنات الثنائية البعدية للكشف عن جوهرية الفروق البينية للمتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية المتعلقة بكل مجال من المجالات التي ثبت وجود دلالة إحصائية لها تبعاً لاختلاف مستوياته، وذلك كما في الجدول (25).

جدول (25)

نتائج اختبار (توكي) للمقارنات الثنائية البعدية لمجالات أداة الدراسة حسب متغير الخبرة باستثناء مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية

المجال	الخبرة Tukey HSD	المتوسط	أكثر من 11 3.032	10-6 3.068	5-1 3.382
الأهداف والسياسات والاستراتيجيات	أكثر من 11	3.032			
	10-6	3.068	0.036		
	5-1	3.382	*0.351	0.314	

المجال	الخبرة Tukey HSD	المتوسط	10-6 3.067	أكثر من 11 3.109	5-1 3.393
التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	10-6	3.067			
	أكثر من 11	3.109	0.043		
	5-1	3.393	*0.326	0.283	

المجال	الخبرة Tukey HSD	المتوسط	أكثر من 11 3.119	10-6 3.141	5-1 3.442
تخطيط الموارد البشرية	أكثر من 11	3.119			
	10-6	3.141	0.022		
	5-1	3.442	*0.323	0.301	

المجال	الخبرة Tukey HSD	المتوسط	أكثر من 11 3.029	10-6 3.172	5-1 3.384
الاستقطاب والاختيار والتعيين	أكثر من 11	3.029			
	10-6	3.172	0.144		
	5-1	3.384	*0.356	0.212	

المجال	الخبرة Tukey HSD	المتوسط	أكثر من 11 2.898	10-6 3.024	5-1 3.320
الرواتب والحوافز المادية والمعنوية	أكثر من 11	2.898			
	10-6	3.024	0.126		
	5-1	3.320	*0.422	0.296	

المجال	الخبرة Tukey HSD	المتوسط	10-6 3.128	أكثر من 11 3.140	5-1 3.446
تقويم الأداء الوظيفي	أكثر من 11	3.140	0.012		
	5-1	3.446	*0.318	0.306	

* دالة عند مستوى الدلالة (∝=0.05)

يلاحظ من الجدول (25) أن نتائجه جاءت على النحو الآتي:

- فيما يتعلق بمجال الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات فقد جاءت لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم ذوي الخبرات المرتفعة.
- فيما يتعلق بمجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية فقد جاءت لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم ذوي الخبرات المتوسطة.
- فيما يتعلق بمجالات (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، الرواتب، الحوافز المادية والمعنوية) جاء النتائج لصالح القادة التربوية ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم ذوي الخبرات المتوسطة.
- فيما يتعلق بمجال تقويم الأداء الوظيفي: لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم ذوي الخبرات المرتفعة، وبالإضافة إلى ما تقدم يتضح من الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=∝) بين المتوسطات الحسابية الخاصة لكل من المجالات: (الأهداف، والسياسات والاستراتيجيات، وتخطيط الموارد البشرية، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، تطوير وتنمية الموارد البشرية، تقويم الأداء الوظيفي) الذي يُعزى إلى اختلاف فئتي متغير الجنس لصالح الإناث مقارنة بالذكور.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الأطروحة إلى الكشف عن تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في الوزارة. رجاء هذا الفصل ليتضمن مناقشة النتائج، وتقديم عدد من التوصيات المتعلقة بها. حيث تم تقسيم المناقشة إلى عدة أجزاء.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على ما يلي:

ما تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية جاءت ضمن درجة تقدير متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.21). وهذا يعني أن النظرة إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية بين أفراد عينة الدراسة فيها انسجام وتوافق، أي إن تقديرات القادة التربويين لم تكن متطرفة في طرح الأحكام فلا هي تقديرات كبيرة لفاعلية إدارة الموارد البشرية ولا هي تقديرات منخفضة، وهي باعتقاد الباحث نتيجة معقولة نسبياً كونها أعلى من المتوسط قليلاً لكنها بالنسبة للباحث لم تكن النتيجة المرجوة؛ وذلك كون الكويت دولة ذات إمكانات اقتصادية عالية، تتوافر فيها كافة مقومات الدولة المتقدمة في كل المجالات، وكذلك وجود قاعدة متينة من الامكانات المادية التي تساعد الدولة على تمويل

قطاع الموارد البشرية، وتوفر أفضل الرواتب للعاملين وأحدث الأجهزة والتقنيات للتدريب وأفضل الخبراء للتخطيط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بحاجة إلى تفعيل أكثر لبلوغ درجات أعلى وأفضل. وما يؤكد أهمية هذه النتيجة أنها جاءت من تقديرات القادة التربويين في وزارة التربية، وهم الذين يتحملون مسؤولية إدارة التربية في دولة الكويت، كما يدل ذلك على أن إدارة الموارد البشرية بوظائفها الكاملة ما تزال بحاجة إلى تفصيل بشكل أفضل ليتوافق مع إمكانيات الدولة الكويتية لتحقيق النتائج المرجوة منها، ولعل السبب في كون النتيجة التي حصلنا عليها فوق المتوسط بقليل، وربما يعود إلى شعور القادة التربويين بعدم تقدير الإدارة التنفيذية العليا لأهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلق قوة عمل راضية ومستقرة، إضافة إلى عدم وجود نظام لتوصيف الوظائف، أو الاستقطاب، أو التعيين، كما وتعزى هذه النتيجة إلى وجود إدراك من قبل القادة التربويين في الوزارة إلى عدم وجود نظام مقبول للرواتب، والحوافز المادية، والمعنوية، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي الفعال للجوانب المالية في الوزارة مما يتسبب في عملية الهدر، وهذا ينعكس على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين.

ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمجالات جاءت متوسطة ومتقاربة جداً، مما يعني أن النظرة العامة للفاعلية، ولجميع مجالات الدراسة كانت شبه متوافقة باستثناء مجال الرواتب، والحوافز المادية، والمعنوية، والذي جاء في المرتبة السابعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.10)، مما يعني أن هناك اتفاقاً بين القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت على أن فاعلية نظم الرواتب والحوافز المادية والمعنوية ليست فاعلة بالشكل المطلوب، يضاف إلى ذلك نقص في

إعداد أصحاب الكفاءات في المستويات الإشرافية والإدارية العليا، وعدم إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، مما ينعكس سلباً على درجة التقدير ودرجة فاعلية العمل والعاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة ومنها ودراسة عبيدات (2001) على وجود ارتباطات قوية وايجابية بين وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وكلما زادت فاعلية أي وظيفة من الوظائف زادت فاعلية الوظائف والأنشطة الأخرى والعكس صحيح. وتعتبر نتيجة هذه الدراسة متوقعة لكون هذه الوظائف تكون النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية وترتبط هذه الوظائف مع بعضها البعض بحيث أن أي قصور في واحدة منها يؤدي إلى القصور والخلل في الوظائف الأخرى.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على ما يلي:

ما درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت؟ وقد جاء وفقاً لمجالات الدراسة، وهي:

1- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.
2- التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية
3- تخطيط الموارد البشرية.
4- تطوير وتنمية الموارد البشرية.
5- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
6- الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.
7- تقويم الأداء الوظيفي.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً، اعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تقويم الأداء الوظيفي:

حصل هذا المجال على الترتيب الأول من حيث تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية، وكانت درجة التقدير لهذا المجال متوسطة، وربما يعزى هذا إلى رضا القادة التربويين عن نظام تقويم الأداء المُطبق في وزارة التربية في دولة الكويت. وربما يعود أيضاً إلى أن أفراد عينة الدراسة هم من القادة التربويين الذين من مصلحتهم عدم انتقاد عملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، لأنها من صلب عملهم، ولذلك كان لا بد من إظهار شيء من التقدير لهذه العملية، لأن التقدير المتدني لها ينعكس عليهم، باعتباره إدانة لهم.

ويتكون هذا المجال من (11) فقرة. ويتضح أنّه حصل على المرتبة الأولى، حيث أظهرت النتائج أنّ جميع فقرات المجال حصلت على تقديرات متوسطة، باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة تقدير عالية. وبلغ المتوسط الحسابي لفقرات المجال مجتمعة (3.26)، وهذا يقابل درجة تقدير متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته بين (3.88-2.99).

وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تؤدي عملية تقويم الأداء الوظيفي في الوزارة إلى تنمية وتطوير أداء العاملين" على الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (3.88)، ودرجة تقدير عالية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية عملية تقويم الأداء الوظيفي في سير العمل في كل المؤسسات، كما تؤكد هذه الفقرة اهتمام القادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت بأهمية، ودور تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في فاعلية إدارة الموارد البشرية، فالتقويم الصحيح

لأداء الأفراد يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتطوير الأداء لديهم، لأن ذلك يحفزهم على العمل بشكل أكبر، وبطريقة عملية وفعالة.

وقد حصلت الفقرة التي تنص على:"تتسم عملية تقويم الأداء بالشمولية والتنوع" على الترتيب الثاني، وبمتوسط حسابي (3.38)، ودرجة تقدير متوسطة. ويلاحظ الباحث بأن هناك فروقاً في المتوسطات بين هذه الفقرة، والفقرة السابقة، مما يعني أن عملية تقويم الأداء غير فاعلة من حيث الشمول والتنوع.

وقد حصلت الفقرات التي تنص على:"تتميز عملية تقويم الأداء بأنها واضحة ومحددة وواقعية"، و"تحسن عملية تقويم الأداء الاتصالات بين العاملين" و:"تراعي عملية تقويم أداء العاملين الاستمرارية" و"تزيد عملية تقويم الأداء في وزارة التربية من الشعور بالإحساس والمسؤولية"على درجة تقدير متوسطة، وبمتوسط حسابي متشابه، وهو (3.17)، وهو من المتوسطات المتدنية، مما يعني وجود انسجام في استجابات القادة التربويين لفقرات هذا المجال، ووجود سلبيات في عملية تقويم الأداء وبأنها غير واضحة، أو محددة، أو واقعية بدرجة مقبولة.

وقد حصلت الفقرتان اللتان تنصان على:"تتصف عملية تقويم الأداء بالموضوعية والعدالة" و:"تتوافر أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين" على أدنى المتوسطات الحسابية، وهي (3.13) و(2.99) على التوالي، وتدل هذه النتيجة على أن عملية تقويم الأداء تتأثر بالعوامل الشخصية، والمزاج العام للمسؤولين، ولا تستند إلى أسس موضوعية، كما أن الأدوات المستخدمة لتقويم الأداء الوظيفي غير مقبولة من قبل أفراد العينة، ولا تتوفر أدوات مرنة لتقويم الأداء بالشكل المطلوب، كما لا تتوفر المرونة والموضوعية والعدالة في عملية تقويم الأداء.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تطوير وتنمية الموارد البشرية:

حصل هذا المجال على الترتيب الأول -أيضا- في درجة الفاعلية، وذلك بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.26)، وهو المتوسط نفسه الذي حصل عليه مجال تقويم الأداء الوظيفي، مما يدل على أن وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية لا تتم بشكل جزئي، بل يوجد هناك تكامل، وربط، وانسجام بين أنشطة، ووظائف، ووحدات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، ومنها عملية تطوير، وتنمية الموارد البشرية. إذ إن هذه الوظائف تعتمد على بعضها، فمخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية هي ذاتها مدخلات عملية التدريب، ومخرجات عملية التدريب هي ذاتها مدخلات عملية تقويم الأداء الوظيفي، وهكذا.

ويتكون هذا المجال من (10) فقرات، حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.09-3.53). حيث ويلاحظ وجود تقارب كبير بين المتوسطات الحسابية لفقرات المجال، كما أن جميع فقراته حصلت على درجة فاعلية متوسطة باستثناء الفقرة التي تنص على: "يسهم التدريب في إكساب العاملين خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء بالعمل"، حيث حصلت على أعلى التقديرات في الفاعلية، وذلك بدرجة تقدير عالية، ويدل ذلك على أن التدريب مهم جداً في تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وبالتالي فقد اتفق القادة التربويين على الدور الفعال لعمليات تنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية، وذلك من خلال الدورات المستمرة التي تقدمها الوزارة للأفراد العاملين في الوزارة. وتشير هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التدريب كأحد أسس تخطيط الموارد البشرية في عملية إكساب العاملين الخبرات والمهارات والكفايات

اللازمة لأداء أعمالهم بكل دقة وفاعلية، مما يشير إلى النظرة المستقبلية لأهمية مدخل التدريب للقادة التربويين لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تتوافر الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد وتأهيل العاملين في الوزارة"، والفقرة التي تنص على: "تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد حقائب تدريبية لتأهيل العاملين في الوزارة" على أقل المتوسطات الحسابية، مما يعني أن درجة فاعلية هذه النشاطات والكفاءات التدريبية قليلة وغير مقبولة من قبل القادة التربويين، ومن هذه النشاطات توافر الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد وتأهيل العاملين، وهو عامل حاسم في التطوير والتنمية. وكذلك فإن إعداد الحقائب التدريبية يتطلب مهارات خاصة ومتميزة لا يقدر على إعدادها إلا فئات ذات كفاءة من المدربين ولها قدرات تدريبية فذة. لذلك تُعقد في الوزارة والمديريات التابعة لها العديد من الدورات التدريبية إدراكاً منها لمدى الحاجة الحقيقية لهذه الدورات، أو كفاءة البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين، أو طبيعة عملية التدريب، أو توافر الكفايات الخاصة بالمدرب للقيام بالعملية التدريبية حسب الأصول، أو مدى استعداد المتدربين للتدريب. ولذلك فإن هذه الدرجة من الفاعلية تدل على اهتمام الإدارة العليا بأهمية التدريب، وبرامجه، وأساسيات التنمية والتطوير. وبالمحصلة فإن درجة فاعلية التدريب في وزارة التربية في دولة الكويت لم إلى المستوى المطلوب بيد أنها لا نزال بحاجة إلى الدعم الإداري والفني لبلوغ الأهداف المراد تحصيلها.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تخطيط الموارد البشرية.

حصل هذا المجال على درجة فاعلية متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وهو قريب جداً من المجالات السابقة، وهذا يؤكد تكامل وظائف وأنشطة الموارد البشرية في وزارة التربية، وبالتالي فإن أي خلل مهما كان نوعه سيمس أي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وينسحب ذلك على بقية المجالات والأنشطة، فعملية تخطيط الموارد البشرية هي من أول الأنشطة والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومنها تنطلق الأنشطة كافة، والعمليات، وبناء عليه فإذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية على هذه الدرجة من الفاعلية، فلا بد أن ينطبق ذلك على بقية الأنشطة والممارسات ذات الصلة والعلاقة بإدارة الموارد البشرية.

ويتكون هذا المجال من (10) فقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.05-3.64)، وبدرجة فاعلية متوسطة، وقد حصلت فقرتان على درجة فاعلية كبيرة، وهي الفقرة التي تنص على: "تؤكد الوزارة أهمية تخطيط الموارد البشرية"، والفقرة التي تنص على:"يكون تخطيط إدارة الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الإستراتيجي الشامل للوزارة"، وتعزى هذه النتيجة إلى درجة وعي وإدراك القادة في وزارة التربية بدولة الكويت بأهمية أن يكون التخطيط للموارد البشرية تخطيطاً استراتيجياً يأخذ الأبعاد والمستجدات، إذ أن عملية التخطيط يعتمد عليها في باقي عمليات إدارة الموارد البشرية، ولذلك جاءت هاتين الفقرتين في المرتبتين الأولى والثانية. ويعتقد الباحث أن وزارة التربية جادة في تأكيد أهمية تخطيط الموارد البشرية، ولكن ذلك لا يعني هذا أن يؤدي إلى فاعلية إدارة الموارد البشرية؛ لأن العمليات الأخرى مثل:(الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والرواتب، والحوافز المادية المعنوية، وتدريب، وتنمية

الموارد البشرية) تتم بشكل عام، وغير مخطط، وتتدخل فيها عوامل شخصية، واجتماعية، وقبلية، وسياسية، وانتخابية، وغيرها من العوامل. مما يعني أن التعيينات والاختيار في المناصب الأساسية والحساسة لا تكون على أساس الجدارة، وبالتالي فإن الرواتب والحوافز المادية والمعنوية لا تعطي على أساس الكفاءة والمؤهل، ما يعني أن التدريب لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للعاملين في المجال التربوي، بل هو إلى حد ما تدريب لا يؤدي إلى فاعلية، بل يؤدي إلى إضاعة الوقت، وهدر الموارد والجهود.

وقد حصلت الفقرتان التاليتان على اقل المتوسطات الحسابية، وهي التي تنص على:"تواكب عملية تخطيط الموارد البشرية المتغيرات المتسارعة في المجتمع الكويتي"، والفقرة التي تنص على: "تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفايات لتخطيط الموارد البشرية" حيث حصلتا على المتوسطات الحسابية (3.09)، و(3.05) على التوالي. وهذا يؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية في وزارة التربية غير مواكبة للتغيرات المتسارعة في المجتمع الكويتي على المستويات العلمية، والاجتماعية، والسياسة، والاقتصادية، ولأن هذه التغيرات لا تؤخذ بعين الاعتبار بالشكل المطلوب، ولا تواكب الاحتياجات التي تتطلبها وزارة التربية في استقطاب الخبرات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية، بل إن معظم من يتم من الداخل، أو من الخارج لا يتم استقطابهم على أسس علمية، أو فنية تستند على الكفاءة والجدارة بل تكون تستند إلى الواسطة، أو المحسوبية، أو غيرها من الوسائل، لذلك يعزو الباحث هذه النتيجة إلى النقص الفعلي لأصحاب الكفاءات المتميزة في المستويات الإشرافية والإدارية العليا في وزارة التربية بدولة الكويت، إضافة إلى المشكلات الناتجة عن قلة وعي القادة والمسؤولين لأهمية الحفاظ على العاملين في الوزارة مما يسبب عدم

اعتماد التخطيط على معلومات دقيقة، وظهور العديد من حالات الفساد الإداري والمحسوبية، وهذا يؤدي في النهاية إلى عدم مراعاة المتغيرات المتسارعة في مجتمع دولة الكويت، إضافة إلى عدم استقطاب الخبراء المختصين من ذوي كفايات التخطيط للموارد البشرية، وهذه النتيجة لا تتعارض مع ما هو موجود.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التشريعات المتعلقة بالموارد البشرية:

يتكون هذا المجال من (10) فقرات تراوحت المتوسطات لها ما بين (3.02-3.44)، وقد جاء المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.21)، وكانت درجة الفاعلية متوسطة، أما ترتيبه فجاء الرابع من حيث درجة الفاعلية.

وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تؤكد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية"، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على هذا الترتيب إلى الرغبة الحقيقية الموجودة لدى القادة التربويين للعمل على نشر، وتعميق الوعي بثقافة النـــزاهة والشفافية والمساءلة، للوصول إلى آليات عملية وتطبيقية قادرة على كشف الممارسات السلبية المختلفة الناجمة عن الفساد، وسوء الإدارة، وسوء التصرف في مختلف المستويات في وزارة التربية، سواءً أكان ذلك يتعلق بالعطاءات أم المشتريات، أو الاستثمارات، أو السفريات، والتي لم تُعطَ الاهتمام الكافي من قبل مسؤولي الوزارة. ففي ظل النـــزاهة والشفافية تبرز القيادات الإبداعية، وتتحقق عمليات الإبداع والتجديد، ويتم الحد من الفساد والترهل الإداريين، وكذلك كشف المعلومات، وجعلها في متناول الجميع.

وقد حصلت الفقرات التي تنص على: "تراعي التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أسلوب الحداثة" و:" تراعي التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مبدأ المرونة " والفقرة التي تنص على: "تنص التشريعات صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين" على أقل المتوسطات الحسابية، وقد كانت على التوالي: (3.09)، و(3.08)، و(3.02).

وهذا يدل على أن المبادئ العامة التي يجب أن تتوافر في التشريعات بشكل عام، ومنها المرونة والحداثة تعاني من أزمة حقيقية تعزى إلى تقادم التشريعات وجمودها، وعدم مواكبتها للتطورات المختلفة، وعدم تأكيدها تشجيع الإبداع والمبدعين. وهذا يؤكد ضرورة أن تكون التشريعات مرنة، وتُراجع دورياً، لمواكبة التقدم العلمي، والمستجدات العالمية، وخدمة أهداف وزارة التربية، ومراعاة مصلحة العاملين في الوزارة وفي الميدان، والطلبة في المدارس التابعة للوزارة، كما يجب أن تعكس حاجات المجتمع الكويتي، وتؤكد مبادئ النـــزاهة والشفافية، ومحاربة الفساد المالي والإداري، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التشريعات والأنظمة التي تضعها وزارة التربية في دولة الكويت والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية لا تزال بحاجة إلى تطوير وتعديل حيث أنها لم تعدل منذ عشرات السنين، ولم تتبن الوزارة أية خطط للتطوير، أو التجديد، أو التحديث، إضافة إلى قصور الرؤية حول أهمية مواكبة التشريعات للتطورات، وعدم تبنى مبادئ الحداثة والإبداع.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين:

وجاء هذا المجال في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي مقداره (3.20) ، وقد حصلت جميع فقراته على درجة تقدير متوسطة باستثناء فقرة واحدة، وتراوحت المتوسطات الحسابية

لفقراته ما بين (3.86-3.00)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على:"تؤدي عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية" في الترتيب الأول بدرجة تقدير كبيرة، ومتوسط حسابي مقداره (3.85)، مما يعني قناعة القادة التربويين بدور وأهمية عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل عام، ودورها في رفع مستوى الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية، ولكن ذلك لا يعني أن هذه العملية تحدث في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، وإنما جاء التقدير للفقرة ومحتواها، وليس لدرجة الفاعلية والممارسة التي تحدث على ضوء الواقع. وهذه النتيجة منطقية ومبررة من أن عملية اختيار وتعيين العاملين ضمن المعايير المناسبة للمسمى الوظيفي، وفقا للاستحقاق والكفاءة، ووفقا لمعايير النزاهة والشفافية، سيؤدي إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة مما ينعكس على زيادة الإنتاجية.

وقد حصلت الفقرات التالية على أدنى المتوسطات الحسابية مقارنة بالفقرة السابقة، وهي:

- تعتمد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية على معايير محددة وواضحة مثل: النزاهة، والشفافية، والجدارة، بمتوسط حسابي مقداره (3.09).
- تسهم عملية الاستقطاب في تحقيق الفاعلية والكفاية في الوزارة، بمتوسط حسابي مقداره (3.06).
- يتصف نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين بالسرعة والدقة، بمتوسط حسابي مقداره (3.00).
- تسعى الوزارة دائماً في علمية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف، بمتوسط حسابي مقداره (3.00).

ولذلك فإن تقديرات القادة التربويين لعناصر الاستقطاب والاختيار والتعيين جاءت منسجمة مع الواقع الذي تعيشه إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، والذي لمسه الباحث من خلال الزيارات المتكررة، واللقاءات مع القادة التربويين في الوزارة والميدان، حيث إن العناصر الواردة في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين، مثل: النزاهة، والشفافية، والجدارة، والفاعلية، والكفاية، والسرعة، والدقة غير متوفرة بشكل يكاد يكون كاملاً، حيث تضيع هذه المبادئ في زحمة المحسوبية والاسترزاق على حساب الوظيفة العامة. ويعزو الباحث هذه النتيجة التي قد تعكس الواقع في وزارة التربية في دولة الكويت من حيث اختيار وتعيين العاملين في الوزارة، إذ أن معايير النزاهة والشفافية والكفاءة والجدارة واختيار ذوي الكفاءات، فهذه المعايير غير موجودة بدرجة كبيرة، وقد تتحكم فيها العوامل الشخصية والمحسوبية.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات:

يتكون هذا المجال من (12) فقرة. حصل على الترتيب السادس، بمتوسط حسابي كلي مقداره (3.18) وبدرجة تقدير متوسطة، وحصلت جميع فقراته على درجة تقدير متوسطة باستثناء فقرة واحدة حصلت على تقدير بدرجة كبيرة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.61-3.01). وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تؤكد الأهداف والسياسات والإستراتيجيات على إكساب العاملين الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية" على الترتيب الأول بدرجة تقدير كبيرة. وهذا في حدود علم الباحث ما تنص عليه الأهداف والسياسات المنصوص عليها في وزارة التربية في كل التشريعات والنشرات المتداولة. ووجود هذا التأكيد الذي ينص على إكساب العاملين الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية لا يعني أن درجة فاعلية هذه الفقرة

كبيرة، بل الحكم الحقيقي على التطبيق العملي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إكساب العاملين الخبرات الميدانية هو الهدف الأسمى لكل مؤسسة؛ وذلك لربط الجانب النظري بالجانب العملي، وإن استجابة أفراد عينة الدراسة هي من باب أن هذه الفقرة تمثل هدفاً من أهداف وزارة التربية الذي تسعى لتحقيقه.

وهذا التفسير يؤكده حصول الفقرتين التاليتين على أقل المتوسطات الحسابية، فالفقرة الأولى تنص على: "تسهم الأهداف والسياسات والإستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين"، والتي حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.04) ، والفقرة التي تنص على: "تصنع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها، "والتي حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.01). وهذا يفسر حصول الفقرة الأولى على درجة تقدير كبيرة، حيث إن ما هو مكتوب بخصوص أهمية إكساب العاملين الخبرات الضرورية لا يمثل الحقيقة المطبقة على أرض الواقع، بل أن المشكلات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بدولة الكويت والمتعلقة بالأهداف والسياسات والاستراتيجيات تجعل من عملية مواجهة المشكلات الطارئة فيها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

7. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.

حصل مجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية على أقل التقديرات، حيث جاء في الترتيب السابع والأخير، بمتوسط حسابي مقداره (3.10)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.80-3.46)، وجميعها حصلت على درجة تقدير متوسطة، وهذا يعني أن فاعلية إدارة الموارد البشرية في مجال الرواتب والحوافز المادية لم تكن

مقبولة من قبل القادة التربويين في الوزارة، بمعنى أن هناك اتفاقاً وانسجاماً على وجود تقصير من الإدارة شأن هذا الموضوع، مع من المواضيع الحيوية التي تهم جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية.

وقد حصلت الفقرة التي تنص على: " تتفاوت الرواتب حسب مستوى المسؤوليات والمؤهلات" على أكثر المتوسطات الحسابية، وهو(3.46)، وقد حصلت الفقرة التي تنص على: "تسهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاجية" على الترتيب الثاني" بمتوسط حسابي مقداره (3.4) ، وذلك تقديراً من أفراد عينة الدراسة لدور الرواتب والحوافز المادية والمعنوية في زيادة الإنتاجية، وليس إقرارا بوجودها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال البديهية التي تقول: إن العامل إذا لم يأخذ أجره بالكامل حسب مؤهله فإنه لا يعمل، وكلما كان هناك تقديراً وحافزاً ومكافأةً بين فترة وأخرى كان هناك زيادة في الإنتاجية، وكل حسب مستواه ومؤهله. وتعكس هذه النتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين على مضامين الفقرات وليس على الواقع في وزارة التربية، إذ لا يخفى على القادة أن الرواتب والحوافز المادية والمعنوية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في زيادة إنتاجيتهم وأنها مصدر لجذب أصحاب القدرات والكفاءات. كما حصلت الفقرات التالية على أقل المتوسطات الحسابية، وهي:

- تتم مراجعة الحوافز المادية والمعنوية باستمرار.
- تتناسب الرواتب مع الجهد الذي يبذله العاملون في العمل.
- ترتبط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية.

وهذه النتيجة منطقية ومبررة إذ أن ارتباط عملية تقويم الأداء للعاملين بالشفافية والنزاهة والوضوح سيؤدي بالمحصلة النهائية إلى تنمية وتطوير العاملين في وزارة التربية. والمتأمل في هذه النتيجة يجد أن أفراد الدراسة قد أجابوا على محتوى ومضمون هذا الفقرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وجود عدد كبير من الموظفين في وزارة التربية يعملون بجد وإخلاص وتفانٍ ويحصلون على الرواتب نفسها التي يحصل عليها الموظفين الذين لا يعملون وغيابهم مستمر طوال السنة، ولا يهتمون بشيء؛ لذلك فإن معدل المكافآت غير مرتبط بمعدل الأداء والإنتاجية في العمل، وهناك العديد من الموظفين الذين لم تشملهم أي زيادة، أو مكافأة، أو علاوة، أو بدل منذ فترة طويلة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم ربط سياسة الرواتب بالكفاءات، وعدم وجود نظم واضحة للحوافز والدوافع وغياب الأسس الصحيحة لتنظيم أداء العاملين في الوزارة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت باختلاف المركز الوظيفي، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس لأفراد عينة الدراسة؟

بعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، والتي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة القادة التربويين من الإناث في إظهار رضاهن عن

درجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية في الوزارة رغبة منهن في إثبات الوجود خاصة وأن المرأة قد حصلت على مناصب جيدة في مركز الوزارة والمناطق التعليمية مقارنة بالوزارات الأخرى، لذلك لا بد لها من إظهار قدرتها على التأثير في التقديرات، واثبات وجودها، وإظهار أنها راضية من أوضاعها. يضاف إلى ذلك أن اهتمام معظم العاملين من الذكور كافة منصباً على الحصول على المناصب القيادية.

وجود فروق تعزى إلى اختلاف مستويات متغير الخبرة. وتبين أن الفروقات في المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الفاعلية الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (∝=0.05) لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بالقادة التربويين ذوي الخبرات المرتفعة.وهذا يدل دلالة واضحة على أن العمل يسير وفق نظرية الدفع الذاتي، بمعنى أنه ليس هنالك أي ابتكار، أو تجديد، أو تطوير في العمل، ولهذا فالعمل الروتيني المتكرر يؤدي إلى أن يكون العاملين ذو الخبرات المتدنية أكثر نشاطا في الأعمال التي لا تحتاج إلى خبرة أو مهارة. وبالتالي يكون اهتمامهم في هذه المرحلة في محاولة النجاح والتفوق وتحقيق الذات، وهذا يوجه اتجاههم إلى كسب رضا الإدارة العليا و يوجه اتجاههم نحو إعطاء تقديرات أكثر من غيرهم، حرصاً منهم على إبقاء العلاقة قوية مع الإدارة العليا، ورغبة منهم في إعطاء صورة وانطباع يظهرهم وكأنهم على علاقة طيبة مع الإدارة. وقد يعزى انخفاض تقديرات القادة التربويين ذوي الخبرات المرتفعة لكونهم على معرفة بواقع الحال في إدارة الموارد البشرية.

لم يثبت وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (∝=0.05) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة على وجه العموم والذي يعزى إلى بقية متغيرات

الدراسة: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ثم المركز الوظيفي. وربما يعود ذلك إلى أن النظرة إلى الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية واحدة، خاصة وان تأثيرات ونواتج إدارة الموارد البشرية تمس جميع العاملين في الوزارة، وتؤثر في الأفراد العاملين مهما كانت فئاتهم العمرية، أو مؤهلاتهم العلمية، أو مراكزهم الوظيفية.

أما الفروق في المتوسطات الحسابية في مجال الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات فجاءت لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات المرتفعة. وهذا يعزى إلى أن القادة التربويين من ذوي الخبرات المتدنية لديهم الرغبة بالإطلاع على الأهداف والسياسات والاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ولوزارة التربية والتعليم وانه لا بد من إبداء اتجاهات ايجابية نحو الأهداف والسياسات والاستراتيجيات بسبب طموحاتهم في استلام مناصب قيادية أعلى في الوزارة. وعليه فلا بد من أن تكون تقديراتهم أعلى من غيرهم.

فيما يتعلق بمجال التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية فجاء لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات المتوسطة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أصحاب الخبرات المتدنية يطبقون ويلتزمون بالتشريعات والقوانين أكثر من غيرهم، وان أصحاب الخبرات العالية يرون بأن هذه التشريعات قديمة وجامدة ولا تلبي طموحاتهم، بحكم خبراتهم الطويلة في وزارة التربية والتعليم، كما قد يعود إلى إطلاعهم على واقع التشريعات أكثر من غيرهم وان التشريعات لا تلبي أهداف إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بمجالات (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والرواتب، الحوافز المادية والمعنوية) جاءت لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة

بنظرائهم من ذوي الخبرات المتوسطة. وهذا يعود إلى أن خبرة القادة التربويين متدنية وان واقع الرواتب يلبي حاجاتهم ومتطلباتهم بحكم خبرتهم المتواضعة؛ لذلك فإنهم يعتقدون بأن الرواتب ملائمة لهم ولسنوات خبرتهم. كما أنهم لم يطلعوا بعد على واقع الممارسات الحقيقية لتخطيط الموارد البشرية، وأنشطة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين. مع العلم أن أصحاب الخبرات المرتفعة يعرفون الواقع الحقيقي لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية.

فيما يتعلق بمجال تقويم الأداء الوظيفي: جاء لصالح القادة التربويين ذوي الخبرات المتدنية مقارنة بنظرائهم من ذوي الخبرات الطويلة. وربما يعود ذلك إلى أن أصحاب الخبرات الطويلة لا يعتقدون بأن نظام تقويم الأداء المتبع في الوزارة والأقسام التابعة لها يفرق بين من له خبرة وتجربة في العمل التربوي، ومن ليس له أي خبرة، ولذلك كانت درجة فاعلية مجال تقويم الأداء لصالح أصحاب الخبرات المتدنية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة لكل من المجالات: (الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وتخطيط الموارد البشرية، والرواتب، والحوافز المادية، والمعنوية، وتطوير وتنمية الموارد البشرية، تقويم الأداء الوظيفي) والتي تعزى إلى اختلاف فئتي متغير الجنس لصالح الإناث مقارنة بالذكور. وهذا ربما يعود إلى واقع المرأة في الكويت، والتي يكون اهتمامها منصباً على النجاح في العمل واثبات وجودها في مجتمع يقوده الرجال، ويتجاهل دور المرأة في التنمية، لذلك لا بد أن تكون تقديراتها منسجمة مع التوجه العام للمؤسسة التربوية أكثر من الرجال.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث وجد أنه من المفيد أن يضع التوصيات التالية أملاً أن يطلع عليها أصحاب القرار في وزارة التربية ويأخذوها باعتبارهم كونها موجهه للفائدة العامة وجاءت بعد دراسة مستفيضة لواقع الوزارة نفسها وهذه التوصيات هي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات القادة التربويين لفاعلية إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة في جميع المجالات لذلك يوصى إلى الإدارة العليا في وزارة التربية الاهتمام بشكل أكبر بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب، وتقويم الأداء، والاستقطاب والتحفيز.
- أظهرت النتائج إن مجال الرواتب والحوافز المادية والمعنوية جاء في المرتبة الأخيرة في درجة الفاعلية؛ وعليه فإن الباحث يوصى المسؤولين بربط الحوافز بالعمل، والاجتهاد، ودرجة الإنتاجية، ووضع هيكلية جديدة للرواتب، تراعى فيها الدرجات وفقاً للوظائف ومسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها وليس وفقاً للمؤهل العلمي أو الأقدمية فقط.
- وتشير نتائج الدراسة إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين جاءت ضمن درجة تقديرات متوسطة، ولذلك يوصى الباحث المعنيين باعتماد آليات حديثة للاختيار، والتعيين، والاستقطاب تكون قابلةً للتطبيق على أرض الواقع، بحيث يتضمن ذلك متطلبات وشروط إشغال الوظيفة المتسقة مع الوصف الوظيفي المُعتمد عن طريق الاختبارات كإجراء الامتحانات التنافسية، وتطوير آلياتها بحيث تقوم على قياس الجوانب المعرفية والتطبيقية والمهارات، وكذلك تطوير إجراءات المقابلات الشخصية.
- نظرا لأهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التربوية، وحصولها على درجة فاعلية متوسطة، يوصى الباحث المعنيين في وزارة التربية في دولة الكويت باعتماد الأساليب العلمية

الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، بحيث يكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للوزارة، وان تكون أهدافه متمشية مع الأهداف التنظيمية العامة للوزارة، وهذا يتطلب خبراء لديهم القدرات الفنية والعملية، ويتمتعون ببعد النظر والقدرة استخدام المعلومات بدقة، والتفكير بأسلوب منظم.

- يوصي الباحث أن تراجع الوزارة وسائل تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري ومستمر، بحيث تكون هذه الوسائل واضحة ومحددة وواقعية، وتتصف بالموضوعية والعدالة والشفافية.

- حصل مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية على درجة تقدير متوسطة، وتمشيًا مع أساليب تطوير وتحديث الأساليب والأنماط التدريبية في المؤسسات العالمية، يوصي أصحاب القرار في الوزارة بزيادة الاهتمام بأحدث التقنيات في إعداد البرامج، والحقائب التدريبية، وإشراك القطاع الخاص في البرامج التدريبية نظراً؛ وذلك لأن القطاع الخاص هو الأسرع في تبني الأساليب التدريبية الحديثة.

- ونظرا لأهمية التشريعات في تطوير إدارة الموارد البشرية، يوصي الباحث المعنيين في وزارة التربية بمراجعة التشريعات التي تنظم عمل إدارة الموارد البشرية، آخذين بالاعتبار مواكبة الحداثة، والمرونة، والإبداع.

توصيات أخرى للباحثين:

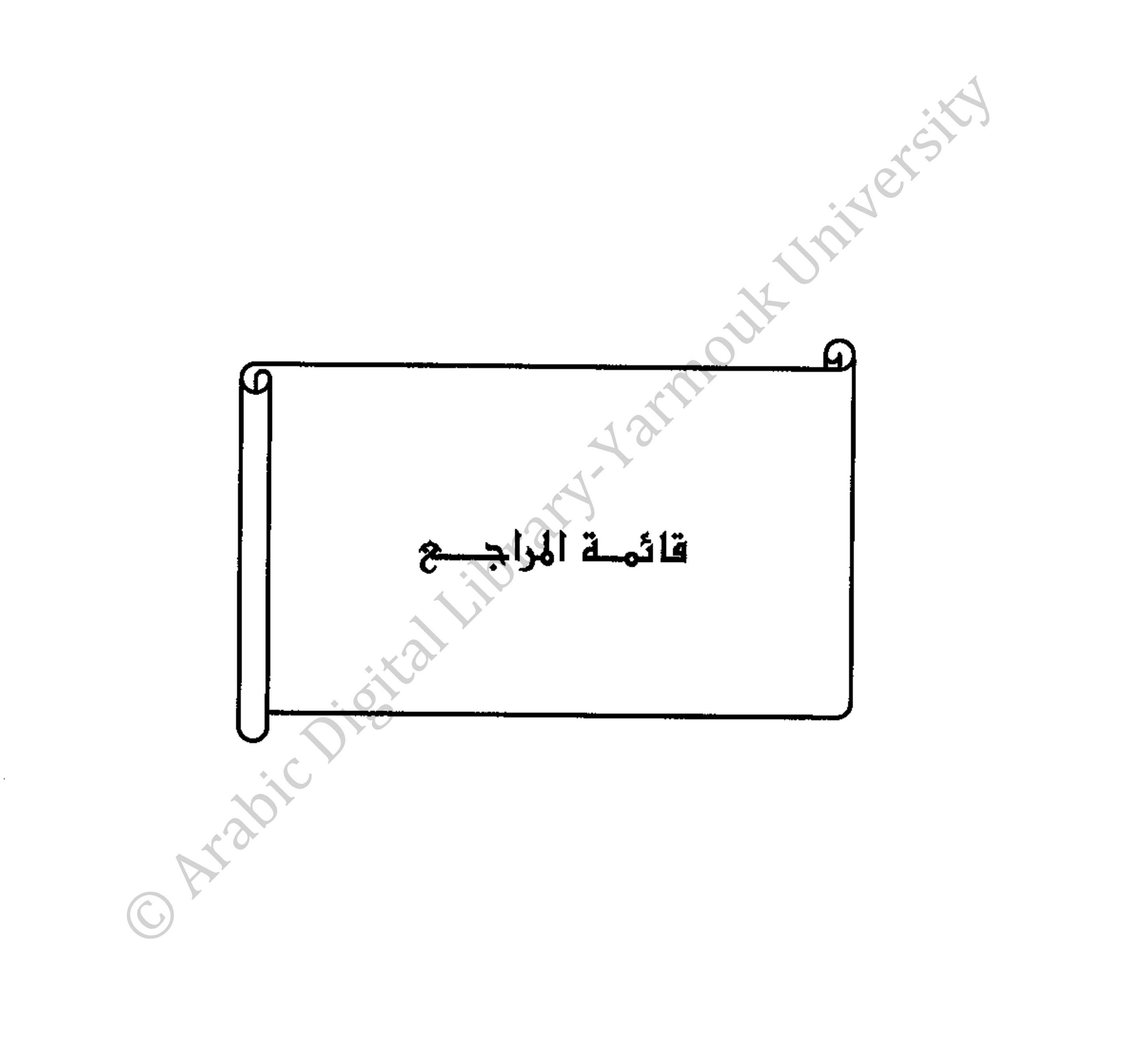
-يوصى الباحثين بدراسة تقديرات العاملين في الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس لفاعلية وظائف، وأنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بهم بشكل مباشر مثل الحوافز، والرواتب، والتدريب، والتعيين، والترفيع، وتقويم الأداء، ونظام التعويضات، وغيرها من الوظائف التي تمس العاملين في وزارة التربية.

-يوصى الباحثين بدراسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. لأن هذا الجانب لم يتعرض للبحث في حدود علم الباحث.

- يوصى الباحثين بدراسة مقارنة بين فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، ومؤسسات التعليم العالي في الكويت.

-يوصى الباحثين باستعمال أسلوب المقابلة المفتوحة، أو المغلقة في الدراسات القادمة، وذلك لتفسير الكثير من المشكلات، والإختلالات في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، وتأثير العوامل الاجتماعية، والسياسية، والقبلية، والطائفية المؤثرة في فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.

-يوصي الباحثين بالتوسع في دراسة أنشطة، وظائف إدارة الموارد البشرية التي لم تتناولها هذه الدراسة مثل: تحليل وتوصيف الوظائف، و تصميم نظام الأجور، وتصميم نظم الحوافز، ونظم الترقية، والنقل، وصيانة ورعاية العاملين، وتطوير علاقات العمل، وحفظ النظام، وتوقيع الجزاءات، وتقديم الخدمات للعاملين، وتخطيط المسار الوظيفي.


قائمـة المراجـع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو زيد، ذياب .(2003). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة، **رسالة ماجستيرغير منشورة**، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

أبو شيخة، نادر .(2000). **إدارة الموارد البشرية**. ط(1): عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

البدري، عدنان .(1997). **فاعلية إدارة شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية**. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.

البصري، سعيد.(1999). **الإمكانيات المستقبلية والتدريب باستخدام شبكات المعلومات**. مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2006/3/22) من موقع:

itu.org.eg/hresources/7thmeeting/12papers%5CDoc06Telecomegypt2.doc

بقلة، لبنى. (2002). **واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني "دراسة ميدانية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

بلوط، حسن. (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**. بيروت: دار النخبة العربية.

تيشوري، عبد الرحمن .(2005). سياسة الاختيار والانتقاء والتعيين والترفيع ألا تحتاج إلى إصلاح؟ **مجلة المعلم**، مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2006/3/20) من موقع رسالة المعلم في سوريا: http://www.almualem.net/news.php

جامعة القدس المفتوحة .(2005). **الاختيار والتوظيف**. مقالة متوفرة على موقع جامعة القدس المفتوحة (بدون مؤلف) مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2006/4/16) من موقع جامعة القدس المفتوحة: http://sinqou.jeeran.com/WORD/

جرادات، فاطمة. (2004). **واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني**: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

الحميدان، أحمد. (2002). **التدريب وتنمية المهارات**. ورقة عمل مقدمة لندوة مستقبل الاقتصاد السعودي/ وزارة التخطيط، معهد الإدارة العامة. مأخوذة من موقع الانترنت بتاريخ (2006/3/22) من موقع وزارة التخطيط السعودية: www.planning.gov.sa.doc

الخزامى، عبد الحكيم .(2003).**استراتيجية الموارد البشرية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

دليمي، فاضل .(1994). مداخل فعالية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق. **دراسات**. 21(4)، الجامعة الأردنية: 473-519.

ربابعة، علي محمد .(2003). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن فارس .(2001). **إدارة الموارد البشرية**. الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان.

رضوان، شفيق.(2005). كيف نحفز على العمل ؟ سيكولوجية العمل. **مجلة البلاغ**. مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2005/12/12) من موقع **مجلة البلاغ**:

www.balagh.com/najah/5k0yiqm4.htm

الرفاعي، جمال. (2004). **إدارة الموارد البشرية**. أخذ من موقع جامعة القدس المفتوحة، فرع الرياض، المملكة العربية السعودية بتاريخ (2005\11\17) مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2006/3/16) من موقع جامعة القدس المفتوحة:

qudsopenun.com/arabic/sumaries/HR_Summary_dr_Jamal.docqudsopenun.com/arabic/sumaries/HR_Summary_dr_Jamal.doc

رفاعي، فيصل وأحمد، جمان والرويشد، فهد .(2000). **الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال**. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد وصالح، عادل .(2002). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**. إربد: عالم الكتب الحديث.

سلطان، محمد .(1993). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار الجامعة الحديثة.

السويقي، عائض بن سعدون.(2005).دور المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية في تنمية الموارد البشرية. **مجلة عالم السعودية**، ديسمبر.

شتات، إيناس. (2003). **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي. دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة اليرموك: الأردن.

صالح، محمد فالح. (2004). **إدارة الموارد البشرية**. عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصباح، أمثال وشحاته، طايل .(1994). **حالات في السياسات الإدارية: الممارسات في مؤسسات الأعمال الكويتية.** مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة. ط(2). الكويت.

طعامنه، محمد .(1994). اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن. **مجلة أبحاث اليرموك** سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(2): (277-308).

طهماز، رياض .(2001). واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

الطيب، حسن أبشر.(1993). محاور حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية. **مجلة الإداري.** العدد (55): 19-39 .

عبد الباقي، صلاح الدين .(2000). **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية.** القاهرة: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح الدين .(2004). **إدارة الموارد البشرية. مدخل تطبيقي معاصر.** القاهرة: الدار الجامعية.

عبيدات، شذى. (2001). **واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال: جامعة اليرموك: الأردن.

العتيبي، محمد .(2003). **المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.** الكويت: (ب.د).

العنزي، عوض خلف. (2005). **إدارة جودة الخدمات العامة. المفاهيم وأساليب التطوير.** ط(1). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

كثواي، لوجان. (2002). **إدارة الموارد البشرية** . القاهرة: دار الفاروق للنشر.

ماهر، احمد. (2004). **إدارة الموارد البشرية.** مصر: الدار الجامعية.

مجلة مفكرة الإسلام **(بدون مؤلف)** (2006). **الاستقطاب والاختبار والتعيين – إدارة الأفراد.** مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2006/6/20) من موقع شركة المفكرة.

http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=839

المحمود، نسرين .(2004). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، إربد .

مركز التميز للمنظمات غير الحكومية .(2002). **التدريب بمساعدة الحاسب الآلي** تصنيف ورقم الوثيقة: معلوماتية، عدد (12)، (17 ديسمبر 2002) . مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2005/12/12) من موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية:

www.ngoce.org/content/twc.doc

مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.(2003). **دليل تدريبي حول إدارة الأداء الجزء الثاني:** تصنيف ورقم الوثيقة: معلوماتية، عدد (12)، (7 سبتمبر 2003) أخذت من في الشبكة العالمية بتاريخ (2006/5/20) من موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية:

www.ngoce.org/content/twc.doc

مصطفى، مجدي وسباعي باسل، وشفيق، حازم والقط، غادة .(2005). **استقطاب الموارد البشرية.** مأخوذة من شبكة الانترنت بتاريخ (2006/5/20) من موقع شركة الإسكندرية للخدمات الطبية:

http://www.abhath.org/files/HumanResources.doc

المطيري، رجا حجيلان .(2005) (مقالة بدون عنوان) مأخوذة من موقع وزارة التربية – الكويت بتاريخ (2006/2/17). http://www.moe.edu.kw

المغربي، عبد الحميد .(2001). **إدارة الموارد البشرية.** المكتبة العصرية، المنصورة.

الناطور، محمد .(2000). **تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

نصر الله، حنا .(2001). **إدارة الموارد البشرية.** (ب.ط)، (ب.ن).

الهيتي، خالد .(2003). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية .(2005). معلومات حول وزارة التربية (بدون عنوان) مأخوذة من موقع وزارة التربية في الكويت بتاريخ (2005/6/22): http://www.moe.edu.kw.

وزارة التربية .(2006).**خطة الدورات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين بالوزارة. نحو مستقبل وظيفي أفضل.** إدارة التطوير والتنمية. الكويت.

المراجع الأجنبية:

Bjorkman, And Pavlovskya, Antonina. (2000). The Effect Of Human Resources Management Practices On Firm Performance In Russia, **International Journal Of Human Resources Management,** Vol. 11, No. 1. Pp (1-18).

Buck, Jeffrey Michael . (2000). The Effects Of Human Resources Management Strategy On Levels Of Organizational Commitment Among Staff Employees Of Public Institutions Of Highest Education, **Dissertation Abstract International-** A 60108, P2748.

Budhwar, P.S., (2000). Strategic Integration And Development In The UK Manufacturing Sector, **British Journal Of Management,** Vol. 11 Pp (285-302).

Budhwar, P.S., And Sparrow, P.R., (1997). Evaluating Levels Of Strategic Integration And Development Of Human Resources Management In India, **International Journal Of Human Resources Management**, Vol. 8, No. 4, August, Pp (476-494).

Chew, I. K., And Chong, P., (1999). Effects Of Strategic Human Resources Management On Strategic Vision, **International Journal Of Human Resources Management**, Vol.10, No.6, Pp: (1031-1045).

Felix, N. (1976) **The New Public Personnel Administration**. Itasca. 3rd Peacock Publishers.

Fisher, Cynithia. (1990) **Human Resources Management**. Boston, Houghton, Mifflin Co.

Forster, N & Whipp, R. (1995). Future Of European Human Resources Management. A Contingent Approach. **European Management Journal**, 4: 434-441.

Gen ,Ragmond M . (2002).Teaching In The Rest Millennium: The Implications Of An Organisation's Human Resource Management Infrastructure On The Adoption Of Online Education Practices. **Dissertation Abstract International_ A** 6313, P. 410 .

Guvenc, Alpander.(1982). **Human Resources Management Planning**. New York: American Management Association.

Gonzales, L.(2005).**Human Resources Management : A Description Of Professional Knowledge And An Examination Of Intangible Qualities**. Retrieved Sep 25, 2005 From The World Wide Web:

http://uweb.txstate.edu/~ps07/lgonzalesabs.pdf

Huselid, M.A.,.(1993). The Impact Of Environment Volatility On Human Resource Planning And Strategic Human Resources Management, **Human Resources Planning,** Vol. No.3, Pp (35-51).

Khatri, N., (2000). Managing Human Resource For Competitive Advantage: A Study Of Companies In Singapore,

International Journal Of Human Resources Management, Vol.11, No.2, Pp (336-365).

Kim, Youngok .(2004). Strategic International Human Resource Management In Australian Multination Corporations. **Dissertation Abstract International_ A** 65106, P. 2300.

Li, J.,(2003). Strategic Human Resources Management And MANE'S Performance In China, **International Journal Of Human Resources Management**, Vol. 14, No.2, Pp (157-173).

Li, Yan. (2004). The Relationships Between Human Resource Management Practices And Perceptions Of Organizational Performance Based On 1996_ 1997 National Organizations Survey (NOS)Data. **Dissertation Abstract International_ A**64107, P.2561.

Lievens, F., Van, Karen & Anderson, N.(2002). Recent Trends And Challenges In Personal Selection. **Personnel Review**, 31: 580-601. Retrieved Sep 26, 2005 From The World Wide Web:http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480210438771

Lipiec, Jacek. (2001).Human Resources Management Perspective At The Turn Of The Century. **Public Personnel Management**, Vol 30, No. 2: 137-145. Retrieved Sep 26, 2005 From The World Wide Web:

www.eric.ed.gov/sitemap/html_0900000b8000bb1f.html

Mathabula, Mmakgomo. (2004). **Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust**. Unpublished Doctoral Dissertation, The University Of Pretoria, South Africa. Retrieved Sep 26, 2005 From The World Wide Web:http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07062004-112817/unrestricted/00thesis.pdf

Metchick, Robert Harold . (2000). An Investigation Into The Use Of Human Resource Factors To Support Business Process Reengineering Implementation, **Dissertation Abstract International_** A 61101. P262.

Milkovich, George. (1998). **Personnel: Human Resources Management- A Diagnostic Approach**. Plano, TX: Business Publication, Inc.

Murray, James, E. (2004). Teacher Compensation Policy And Human Resource Practice. **Dissertation Abstract International_** A65102, P. 371,Aug 2004.

Murthy, D.(2003). **Managing Human Resource**. UBSPD, New Delhi.

Nelson , Millicent Faye .(2004).The Effect Of Social Support On The Adoption Of Human Resource Management Innovations: A Problem_ Solving Approach. **Dissertation Abstract International_** A64109, P. 3371.

Othman, R.B.,(1996). Strategic HRM: Evidence From The Irish Food Industry, **Personnel Review**, Vol. 25, No. 1, Pp (40-58). Retrieved Sep 25, 2005 From The World Wide Web:http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483489610106172

Pérez Lopez, Susana & Manuel Montes, Jose & José Vázquez, Camilo.(2004). **Human Resources Management As A Determining Factor In Organizational Learning**, Department Of Business Administration, University Of Oviedo, Oviedo-Asturias, Spain. Retrieved Sep 25, 2005 From The World Wide Web: http://is.lse.ac.uk/support/OKLC_2004/pdf_files/G-1_perez.pdf

Sternberger, William Barr .(2003).The Changing Role Of The Human Resource Profession: The Transformation Of The HR Function Forman Administrative, Transactional Orientation Into A Strategic Business Partnership. **Dissertation Abstract International_** A63108, P. 2939.

Storey, J .(1989). **New Perspectives On Human Resource Management**. Routledge. London.

Strauss, George. (1987). **The Future Of Human Resources Management. Institute Of Industrial Relations**. University Of California. . Retrieved Sep 25, 2005 From The World Wide Web:http://repositories.Cdlib.Org/iir/iirwps-003-87

Suchuler, **Randall & Youngblood, Stuart. (1986). Effective Personnel Management**. West Publishing Company. New York.

Suchuler, Randall. (1981). **Personnel And Human Resource Strategy. West Publishing Company**. New York.

Tadinen, H.(2005). **Human resources management aspects of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems Projects.** Retrieved Sep 25, 2005 From The World Wide Web:http://jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?cid=158&docid=140154

Teo, S., (2000). Evidence Of Strategic HRM Linkages In Eleven Australian Corporation Public Sector Organizations, **Public Personnel Management,** Vol.29, No., 4, Pp (557-574).

Walker, James.(1992). **Human Resources Management**. McGraw-Hill, Singapore.

Werther, W & Davis, K. (1996). H**uman Resources And Personnel Management**. McGraw-Hill, Inc, New York.

قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق رقم (1)

استبانة تحكيم

جامعة اليرموك/ الأردن

قسم الإدارة وأصول التربية

الأستاذ الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تحديد درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. علما بان المقصود بالفاعلية في هذه الدراسة هو درجة تحقيق الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، وذلك وفقاً للمجالات والفقرات المذكورة لاحقاً.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، فإنه يسر الباحث أن تكونوا أحد أعضاء اللجنة التحكيمية للاستئناس برأيكم. علما بأن الباحث قد توصل إلى هذه المجالات والفقرات استنادا إلى الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن استخدام استبانة استطلاعية شارك فيها عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك. لذا يرجو الباحث من حضرتكم إبداء مقترحاتكم فيما ما يلي:

1. مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه.
2. سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
3. إضافة أو حذف ما تراه مناسباً من الفقرات.
4. اقتراح أو إضافة ما تراه مناسباً من المجالات.
5. بيان وجهة نظركم بشكل عام عن مدى ملائمة الاستبانة لمعرفة درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت.
6. أية ملاحظات أخرى يستفيد منها الباحث.

علماً بأن اهتمامكم بتقويم هذه الفقرات وتعديلها سيكون له بالغ الأثر في تكامل بناء الأداة، واعتماد المقياس المناسب. كما وأرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة سوف تتكون وفق سلم ليكرت الخماسي، وذلك كما يلي:

درجة الفاعلية				
عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

ودمتم أهلاً للعلم وطلبته

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المشرف	**الباحث**
أ. د أحمد الخطيب	**عبد المحسن هادي الحويلة**
أستاذ الإدارة التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن	**طالب دكتوراة /الإدارة التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن**

الرقم	الفقـــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الأول: السياسات والاستراتيجيات والأهداف							
1.	تقوم إدارة الموارد البشرية برفع وتطوير كفاءة المعلمين والعاملين في وزارة التربية.							
2.	تستند إدارة الموارد البشرية إلـــى سياســـات، واستراتيجيات وأهداف واضحة.							
3.	تواكب السياسات والاستراتيجيات، والأهـــداف التحديات التي تفرضها الثـــورة التكنولوجيـــة، وثورة المعلومات والحواسيب والاتصالات.							
4.	تواكب السياسات، والاستراتيجيات، والأهداف التحولات في مجالات العولمـــة والخصخـصة والتجارة الحرة وتجارة السوق.							
5.	أهداف إدارة الموارد البشرية تتسم بالوضـــوح والشمولية.							
6.	تضع إدارة المـــوارد البـــشرية اســـتراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها.							
7.	تساهم السياسات والاســـتراتيجيات والأهـــداف لإدارة الموارد البشرية في تحقيـــق الأهـــداف الشخصية للعاملين.							
8.	تقوم إدارة الموارد البـــشرية بإمـــداد الإدارات والأقسام المختلفة باحتياجاتها الكمية والنوعيـــة من الأفراد.							
9.	تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.							
10.	تبتكر الطرق التي تساعد المدربين على تنميـــة وتطوير أدائهم.							
11.	تؤكد السياسات، والأهداف، والاســـتراتيجيات إكساب العاملين الخبرات الميدانيـــة اللازمـــة للحياة العملية.							

رقم	الفقـــــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الثاني: التشريعات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية							
12	تلتزم إدارة الموارد البشرية بوضع الأنظمة الخاصة بدعم العاملين.							
13	تنتهج التشريعات والقوانين والأنظمة مبـــدأ الحداثة.							
14	تنتهج التشريعات والقوانين والأنظمة مبـــدأ المرونة.							
15	الانسجام وعدم التناقض بـــين التـــشريعات والقوانين واللوائح والتعليمات الداخلية.							
16	تؤكـــد الأنظمـــة علـــى ترســـيخ مبـــادئ النـــزاهة والشفافية.							
17	تنص الأنظمة صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين.							
18	تنص الأنظمة والتعليمات علـــى محاربـــة الفساد الإداري والمالي.							
19	تعكس التـــشريعات والأنظمـــة حاجـــات العاملين في الوزارة.							
20	تتطور القوانين والأنظمة والتعليمات لخدمة أهداف الوزارة والعاملين.							
21	يتم تطوير القوانين والأنظمة والتعليمـــات باستمرار خدمة لأهداف الوزارة.							
22	يتم مراجعة التشريعات دوريـــاً لمواكبـــة التقدم العلمي.							
23	تتفق ممارسات العمل فـــي إدارة المـــوارد البشرية مع القوانين والأنظمة والتعليمات.							
24	تواكب التشريعات والقـــوانين التـــشريعات والقوانين الدولية مثل اتفاقية الجات وقوانين حماية الملكية الفكرية.							

م	الفقـــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الثالث: تخطيط الموارد البشرية							
25.	تخطيط الموارد البشرية يكون جـزءاً مـن التخطيط الاستراتيجي الشامل للوزارة.							
26.	تتماشى أهداف تخطيط الموارد البشرية مـع الخطط والأهداف التنظيمية للوزارة.							
27.	عملية تخطيط المـوارد البـشرية مـستمرة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في المجتمـع الكويتي.							
28.	عملية تخطيط الموارد البشرية تتضمن إطاراً زمنياً محدداً.							
29.	عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمـد علـى معلومات دقيقة وحديثة.							
30.	تقوم الوزارة بتوظيف خبراء لتخطيط الموارد البشرية لديهم القدرة الفنية والعمليـة علـى تحليل المعلومات وحل المشكلات والتفكيـر بأسلوب منظم.							
31.	تـستخدم إدارة المـوارد البـشرية وسـائل موضوعية متقدمة في عملية التخطيط.							
32.	هناك وعي كبير في وزارة التربيـة بأهميـة تخطيط الموارد البشرية.							
33.	التنسيق بين مختلف الوحدات الإداريـة فـي الوزارة عند عملية تخطيط الموارد البشرية.							
34.	استخدام شبكة المعلومات الدولية والداخلية في عمليات تخطيط الموارد البشرية.							
35.	توظيف التقنيات الحديثة في عمليات تخطيط الموارد البشرية.							

الرقم	الفقـــــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الرابع: تطوير وتنمية الموارد البشرية							
36	يسهم التدريب في إكساب العاملين خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء بالعمل وشغل المناصب القيادية.							
37	يشمل التدريب كل الوظائف المتعلقة بمهنة التعليم مثل الإدارة والتنظـــيم المدرســـي والإشـــراف والتوجيـــه والتخطيط.							
38	يسهم التدريب في إكساب العاملين الثقة بالنفس.							
39	يعمل التدريب على تنمية كفاءات وخبرات العاملين.							
40	يساير التدريب أحدث التطورات والتغيرات التي تحدث في العالم في المادة التعليمية وطرق تدريسها وتقويمها.							
41	تتوافر مقومات إدارية وتنظيمية للتدريب مثل: الخطط وتوفر الإمكانيات والمعدات والقيادة والإشراف ونظام سليم للاختيار والتعيين ونظام سليم لقياس أداء العاملين.							
42	يوفر التدريب الحوافز الماديـــة والمعنويـــة للعـــاملين ويسمح لهم بالتقدم الوظيفي.							
43	يتم إعداد برامج التدريب بحيث تكون قابلة للتنفيذ.							
44	ترفع برامج التنمية الإدارية قدرات العاملين ومستواهم ومهاراتهم في التخطيط.							
45	ترفع وزارة التربية التدريب شعاراً.							
46	يواكب نظام التدريب المستجدات في مختلف المجالات.							
47	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطـــيط وتنفيـــذ وتقـــويم البرامج التدريبية.							
48	إنشاء نظم معلومات متكاملة لمتطلبـــات إدارة تـــدريب وتنمية الموارد البشرية.							
49	استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتقدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.							
50	إشراك مؤسسات العمـــل (القطـــاع الخـــاص) فـــي التخطيط والتنفيذ في أعمال التدريب.							
51	هناك قواعد معلومات لأوضاع التـــدريب ومتطلباتـــه ومؤسساته.							
52	تكون أهداف برامج التدريب واضحة وموجهـــة نحـــو تحقيق حاجات العاملين.							

الرقم	الفقـــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الخامس: الاستقطاب والتوظيف والتعيين							
.53	تسعى الوزارة دائماً إلى اجتذاب الأكفاء لشغل الوظائف.							
.54	تحرص عملية الاستقطاب على رفع مستوى الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية.							
.55	انسجام عملية الاستقطاب مع تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.							
.56	قدرة عملية الاستقطاب على تحقيق الفاعلية والكفاءة في الوزارة.							
.57	تعدد وسائل الاستقطاب في وزارة التربية مثل النقل والترقية والإعلانات.							
.58	توظيف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجيا المعلومات مثل الحاسوب والإنترنت.							
.59	قيام الوزارة بتقويم عملية الاستقطاب بشكل مستمر.							
.60	اعتماد عملية الاستقطاب على معايير موضوعية.							
.61	اعتماد عملية الاستقطاب والتعيين والترقية على معايير النزاهة والشفافية والجدارة.							
.62	اعتماد معايير المؤهلات والخبرات والجدارة في عمليات استقطاب وتعيين وترقية العاملين.							
.63	تواكب أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين التغيرات العالمية الحديثة.							
.64	اعتماد نظام للاستقطاب والتعيين يتصف بالسرعة والدقة.							
.65	بناء قواعد بيانات للعاملين باستخدام برامج تقنية وحاسوبية متقدمة.							

الرقم	الفقـــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال السادس: الرواتب والحوافز المادية والمعنوية							
.66	تناسب الرواتب مع ظروف معيشة العاملين في وزارة التربية.							
.67	سياسة الأجور والرواتب يتم مراجعتها بشكل مستمر.							
.68	يتصف نظام الرواتب بالعدالة والمساواة بين العاملين وذلك حسب الكفاءة والمؤهلات.							
.69	تعتبر الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءة العالية.							
.70	تحقق الرواتب الفاعلية الإدارية.							
.71	تساهم الرواتب في استثارة وحفز أداء العاملين.							
.72	اعتماد نظام الرواتب على الموازنة بين الواجبات والمسؤوليات.							
.73	تتناسب الرواتب مع الجهد الذي يبذلة العاملون في العمل.							
.74	تتفاوت الرواتب حسب مستوى الصعوبة والمسؤولية والمؤهلات.							
.75	تسعى الوزارة إلى ابتكار وسائل جديدة في مجال إدارة الرواتب.							
.76	يتم اعتماد أسلوب الجدارة أساساً للترقيات.							
.77	وجود قواعد ومعايير موضوعية للترقيات.							
.78	تستند قواعد الترقيات على تحقيق المساواة والعدالة.							
.79	ربط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية.							
.80	يتم اعتماد إجراءات عملية في الترقية والنقل وفقا للأسلوب العلمي.							
.81	تتبع الوزارة برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة.							

الرقم	الفقـــــــــرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء إلى المجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال السابع: تقويم الأداء الوظيفي							
.82	تؤدي عملية تقويم الأداء في الوزارة إلى تنمية وتطوير أداء العاملين.							
.83	تزيد عملية تقويم الأداء بوزارة التربيـــة مـــن الشعور بالمسؤولية.							
.84	تحقق عملية تقويم الأداء الفاعلية التنظيمية.							
.85	توفر عملية تقويم الأداء التغذية الراجعة بشكل مستمر للمعنيين بعمليات إدارة الموارد البشرية.							
.86	تحسن عملية تقــويم الأداء الاتــصالات بــين العاملين.							
.87	تتــصف عمليـــة تقــويم الأداء بالموضـــوعية والعدالة.							
.88	تتميزعملية تقويم الأداء بأنها واضحة ومحـــددة وواقعية.							
.89	تتسم عملية تقويم الأداء بالشمولية.							
.90	تكون عوامل الأداء قابلة للقياس.							
.91	عملية تقويم أداء العاملين عملية مستمرة.							
.92	توظـــف عمليـــة تقـــويم أداء العـــاملين نظـــم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.							
.93	تتم عملية تقويم الأداء بنزاهة وشفافية.							
.94	يوفر تقييم الأداء الوظيفي المعلومات لــلإدارة من أجل التخطيط لإعداد برامج تدريبية.							
.95	تتوفر أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين.							

بســـم الله الـــرحمن الـــرحـــيم

الملحق رقم (2)

استبانة الدراسة في صورتها النهائية

السيد المحترم/ السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " **تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت**" من وجهة نظر القادة التربويين في وزارة التربية، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية – كلية التربية في جامعة اليرموك/ إربد / الأردن.

لذا يرجو الباحث منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، والتي تعبر عن رأيك، علماً بأن الإجابات التي سيتم جمعها ستكون لأغراض البحث العلمي، وسيحافظ على سريتها.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث:

عبد المحسن هادي الحويلة

الجزء الأول:– البيانات الشخصية: أرجو وضع إشارة (×) في مربع الإجابة المناسبة.

المركز الوظيفي (الوظيفة): ....

المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) دبلوم عالٍ ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( ).

الخبرة في الوظيفة الحالية: من 1–5 ( ) من 6– 10 ( ) أكثر من 11 سنة ( ).

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ).

العمر:..

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع علامة (x) أمام الفقرة تحت درجة الفاعلية التي تراها مناسبة والتي تعبر عن رأيك.

الرقم	الفقـــــــــرة	درجـــة فاعليـــة إدارة الموارد البشرية				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1.	تؤدي عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة وزيادة الإنتاجية.					
2.	تؤدي عملية تقويم الأداء الوظيفي في الوزارة إلى تنمية وتطوير أداء العاملين.					
3.	تؤكد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات إكساب العاملين الخبرات الميدانية اللازمة للحياة العملية.					
4.	تؤكد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ترسيخ مبدأي النـــزاهة والشفافية.					
5.	تؤكد الوزارة أهمية تخطيط الموارد البشرية.					
6.	تتبع الوزارة برنامج حوافز فعال ومرن يوفر جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة.					
7.	تتسم الأهداف والسياسات والاستراتيجيات بالمرونة لمواكبة المستجدات العالمية.					
8.	تتسم أهداف إدارة الموارد البشرية بالوضوح والشمولية.					
9.	تتسم عملية تقويم الأداء بالشمولية والتنوع.					
10.	تتسم قواعد الترقيات بحرصها على تحقيق المساواة والعدالة.					
11.	تتصف عملية تقويم الأداء بالموضوعية والعدالة.					
12.	تتطور التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لخدمة أهداف الوزارة والعاملين.					
13.	تتعاون مختلف الوحدات الإدارية في الوزارة في عملية تخطيط الموارد البشرية.					
14.	تتعدد وسائل الاستقطاب في وزارة التربية.					
15.	تتفاوت الرواتب حسب مستوى المسؤوليات والمؤهلات.					

الرقم	الفقـــــــــرة	درجـــة فاعليـــة إدارة الموارد البشرية				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.16	تتفق ممارسات العمل في إدارة الموارد البشرية مع القوانين والأنظمة والتعليمات.					
.17	تتم عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن إطار زمني محدد.					
.18	تتم عملية تقويم الأداء بنزاهة وشفافية.					
.19	تتم مراجعة الحوافز المادية والمعنوية باستمرار.					
.20	تتماشى أهداف التخطيط للموارد البشرية مع الخطط والأهداف التنظيمية للوزارة.					
.21	تتميز عملية تقويم الأداء بأنها واضحة ومحددة وواقعية.					
.22	تتناسب الرواتب مع الجهد الذي يبذله العاملون في العمل.					
.23	تتوافر أدوات مرنة لتقويم أداء العاملين.					
.24	تتوافر الكفاءات التدريبية القادرة على إعداد وتأهيل العاملين في الوزارة.					
.25	تتوافر مقومات إدارية وتنظيمية للتدريب مثل: الخطط، وتوفر الإمكانيات القيادة والإشراف.					
.26	تحرص الوزارة على إيجاد الصيغ المناسبة في مجال إدارة الرواتب.					
.27	تحسن عملية تقويم الأداء الاتصالات بين العاملين.					
.28	تتراجع التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل دوري لكي تتماشى مع المستجدات والمتغيرات ذات العلاقة.					
.29	تراجع الوزارة معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل مستمر.					
.30	تراعي التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أسلوب الحداثة.					
.31	تراعي التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مبدأ المرونة.					

الرقم	الفقـــــــــرة	درجــــة فاعليــــة إدارة الموارد البشرية				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.32	تراعي عملية تقويم أداء العاملين الاستمرارية.					
.33	ترتبط المكافآت بمعدل الأداء والإنتاجية.					
.34	ترتكز عملية الاستقطاب والتعيين على معايير موضوعية.					
.35	تزيد عملية تقويم الأداء بوزارة التربية من الشعور بالمسؤولية.					
.36	تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفاعلية التنظيمية.					
.37	تساعد التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على الرقابة الإدارية.					
.38	تساهم إدارة الموارد البشرية برفع وتطوير كفاءة العاملين في وزارة التربية.					
.39	تساهم الأهداف والسياسات والاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين.					
.40	تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاجية.					
.41	تستخدم إدارة الموارد البشرية وسائل موضوعية وأدوات متقدمة في عملية التخطيط.					
.42	تستخدم التقنيات الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها.					
.43	تستقطب الوزارة خبراء ذوي كفاءات لتخطيط الموارد البشرية.					
.44	تستند إدارة الموارد البشرية إلى أهداف وسياسات واستراتيجيات واضحة.					
.45	تسعى الوزارة دائماً في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى اجتذاب الاكفياء لشغل الوظائف.					
.46	تسهم عملية الاستقطاب في تحقيق الفاعلية والكفاية في الوزارة.					
.47	تشرك الوزارة مؤسسات القطاع الخاص في التدريب تخطيطاً وتنفيذاً.					

الرقم	الفقـــــــرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
		درجـــة فاعليـــة إدارة الموارد البشرية				
.48	تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها.					
.49	تعتبر الرواتب مصدر جذب لذوي الكفاءات العالية.					
.50	تعتمد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية معايير محددة وواضحة مثل: النزاهة والشفافية والجدارة.					
.51	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية معلومات دقيقة وحديثة.					
.52	تعكس التشريعات حاجات العاملين في الوزارة.					
.53	تعمل إدارة الموارد البشرية على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.					
.54	تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد حقائب تدريبية لتأهيل العاملين في الوزارة.					
.55	تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة الإدارات المختلفة بالحصول على احتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.					
.56	تكون أهداف برامج التدريب واضحة وقابلة للتنفيذ.					
.57	تنص التشريعات صراحة على تشجيع الإبداع والمبدعين.					
.58	تنص التشريعات على محاربة الفساد الإداري والمالي.					
.59	تواكب السياسات والاستراتيجيات والأهداف التحديات التي تفرضها الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات.					
.60	تواكب عملية تخطيط الموارد البشرية المتغيرات المتسارعة في المجتمع الكويتي.					
.61	توظف عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تكنولوجيا المعلومات مثل الحاسوب والإنترنت.					
.62	توظف عملية تقويم أداء العاملين نظم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.					

الرقم	الفقـــــــــرة.	درجـــة فاعليـــة إدارة الموارد البشرية				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة
63.	توظف وزارة التربية التقنيات الحديثة في عملية تخطيط الموارد البشرية.					
64.	يتصف نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين بالسرعة والدقة.					
65.	يتم اعتماد أسلوب الجدارة أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية.					
66.	يرتبط تقويم الأداء بمدى تحقيق الأهداف.					
67.	يساير التدريب التطورات التي تحدث في المادة التعليمية وطرق تدريسها وتقويمها.					
68.	يسهم التدريب في إكساب العاملين خبرات جديدة تؤهلهم إلى للارتقاء بالعمل.					
69.	يشمل التدريب كل مجالات الوظائف المتعلقة بمهنة التعليم مثل الإدارة والتنظيم المدرسي والإشراف والتوجيه والتخطيط.					
70.	يعمل التدريب على تنمية كفاءات وخبرات العاملين.					
71.	يكون تخطيط إدارة الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للوزارة.					
72.	يكون نظام الرواتب حسب كفاءة العاملين.					
73.	هناك تنسيق وتكامل بين إدارة الموارد البشرية والدوائر الأخرى.					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة/الكلية
.1	الدكتور فهد الرويشد	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
.2	الدكتورة دلال الهدهود	أستاذ	إدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
.3	الدكتور سامي نصار	أستاذ	إدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
.4	الدكتور مشاري الحسيني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
.5	الدكتور عبد الله العريهان	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة الكويت
.6	الدكتور راشد العجمي	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة الكويت
.7	الدكتور عويد المشعان	أستاذ	علم نفس	جامعة الكويت
.8	الدكتور كامل الفراج	أستاذ	علم نفس	جامعة الكويت
.9	الدكتور محمد الصبوة	أستاذ	علم نفس	جامعة الكويت
.10	الدكتور عيسى الأنصاري	أستاذ مشارك	أصول تربية	جامعة الكويت
.11	الدكتور حمد العجمي	أستاذ مساعد	أصول تربية	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
.12	الدكتور مرسل فالح	أستاذ	اللغة العربية	جامعة الكويت
.13	الدكتور يوسف سوالمه	أستاذ	قياس وتقويم	جامعة اليرموك
.14	الدكتورة صالحه سنقر	أستاذ	سياسات تربوية	جامعة اليرموك
.15	الدكتور محمد عاشور	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.16	الدكتور توفيق مرعي	أستاذ	مناهج	جامعة اليرموك
.17	الدكتور ضرار جرادات	أستاذ	إحصاء	جامعة اليرموك
.18	الدكتور عايد الهرش	أستاذ مشارك	مناهج	جامعة اليرموك
.19	الدكتور عارف العطاري	أستاذ مشارك	أصول تربية	جامعة اليرموك
.20	الدكتور نواف الشطناوي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
.21	الدكتور محمد الطعامنه	أستاذ	إدارة عامة	جامعة اليرموك
.22	الدكتور رائد عبابنه	أستاذ مساعد	إدارة عامة	جامعة اليرموك
.23	الدكتور جمال أبو دوله	أستاذ مشارك	إدارة عامة	جامعة اليرموك
.24	الدكتور هاني الطويل	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
.25	الدكتور حسين المومني	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ب ١٠٧/٤٧ / ٣٩٤٦
التاريخ: ١٤٢٧/ هـ
الموافق: ٢٠٠٦/٣/١٥ م

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

لمن يهمه الأمر

يقوم الطالب عبد المحسن هادي هايف الحويلة ذي الرقم الجامعي (٢٠٠٤٢١٠٠٢١) بإعداد رسالة الدكتوراه بعنوان:

" تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت "

ويحتاج لهذه الغاية لتوزيع استبانه لاستكمال موضوع الرسالة.
يرجى تسهيل مهمته الأكاديمية وتزويده بما يحتاج من معلومات.

واقبلوا الاحترام

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د فواز العبد الحق

جامعة اليرموك
عمادة البحث العلمي
والدراسات العليا

نسخة / ملف الطالب
ا ع / ن م
٢٠٠٦/٣/

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢١١١٢١ اربد- الاردن
Tel:962-2-7211111 http://graduatestudies.yu.edu.jo Fax:962-2-7211121 E-Mail:graddean@yu.edu.jo Irbid-Jordan

الملحق رقم (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية دولة الكويت

دولة الكويت

75/30/EA 0026699/05/15000

وزارة التربية
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

MINISTRY OF EDUCATION
Office Of Under Secretary

المرجع: ٢٤٤٤ / ...

التاريخ: ٢٠ / ٣ / ٢٠٠٦م

Ref. :
Date :

السادة / مديري عموم المناطق التعليمية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / عبد المحسن هادي هايف الحويلة

بالإشارة إلى كتاب عميد البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة اليرموك المؤرخ ٢٠٠٦/٣/١٥م بشأن تسهيل مهمة المذكور أعلاه .

يرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه في تطبيق الاستبانه كاحد أدوات البحث لرسالة الدكتوراة " تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت " على الآتي بيانهم :

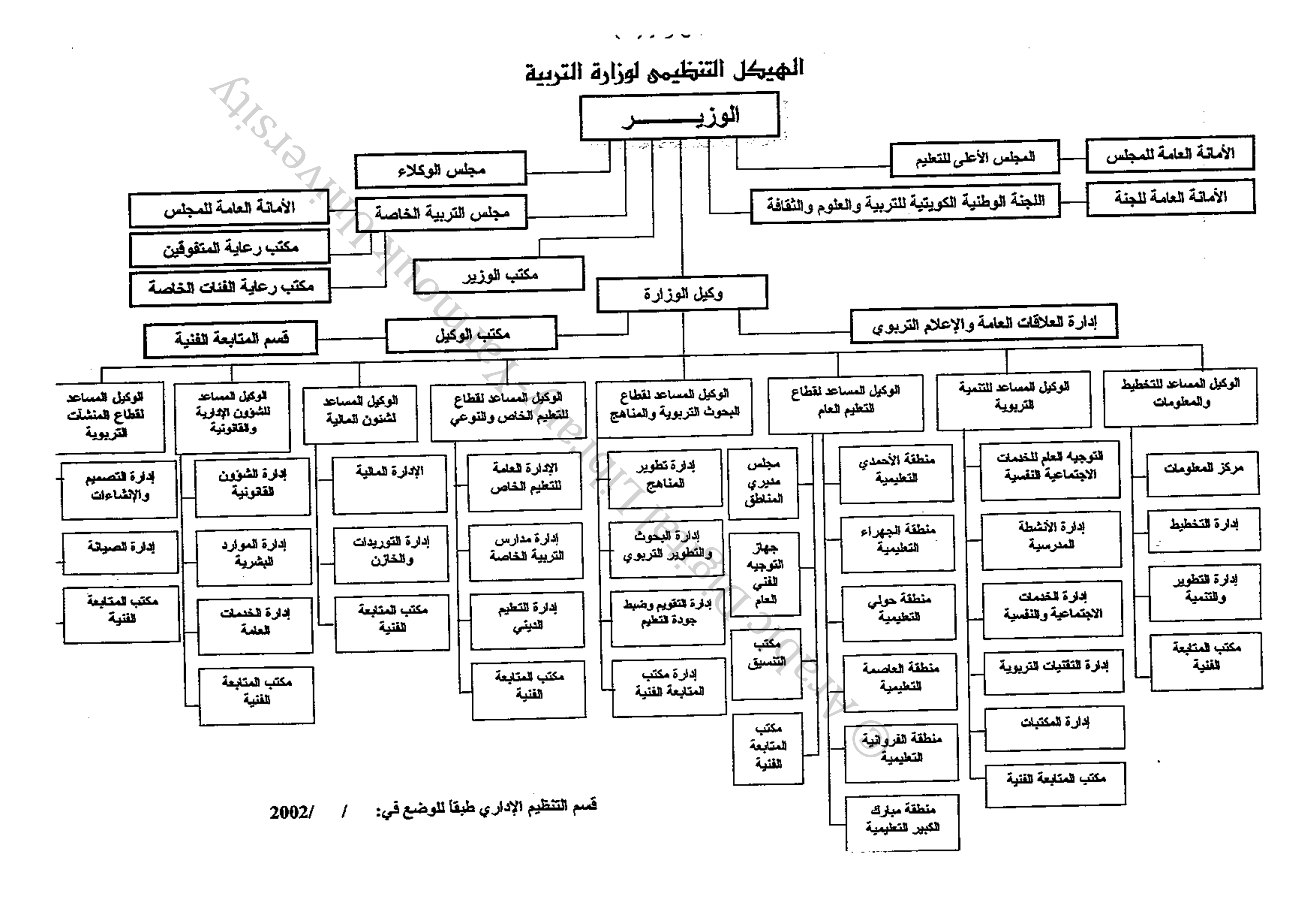
١- رؤساء الأقسام ومراقبي الإدارات ومديري العموم بالمناطق التعليمية .

٢- مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية .

شاكرين حسن تعاونكم

مع خالص التحية ،،،

الوكيل المساعد للتعليم العام


الهيكل التنظيمي لوزارة التربية
الوزير
مجلس الوكلاء
مجلس التربية الخاصة
الأمانة العامة للمجلس
مكتب رعاية المتفوقين
مكتب رعاية الفئات الخاصة
مكتب الوزير
المجلس الأعلى للتعليم
الأمانة العامة للمجلس
اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة
الأمانة العامة للجنة
وكيل الوزارة
إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي
مكتب الوكيل
قسم المتابعة الفنية
الوكيل المساعد للتخطيط والمعلومات
مركز المعلومات
إدارة التخطيط
إدارة التطوير والتنمية
مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد للتنمية التربوية
التوجيه العام للخدمات الاجتماعية والنفسية
إدارة الأنشطة المدرسية
إدارة الخدمات الاجتماعية والنفسية
إدارة التقنيات التربوية
إدارة المكتبات
مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد لقطاع التعليم العام
منطقة الأحمدي التعليمية
منطقة الجهراء التعليمية
منطقة حولي التعليمية
منطقة العاصمة التعليمية
منطقة الفروانية التعليمية
منطقة مبارك الكبير التعليمية
مجلس مديري المناطق
جهاز التوجيه الفني العام
مكتب التنسيق
مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة تطوير المناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي
إدارة التقويم وضبط جودة التعليم
إدارة مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد لقطاع التعليم الخاص والنوعي
الإدارة العامة للتعليم الخاص
إدارة مدارس التربية الخاصة
إدارة التعليم الديني
مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد لشئون المالية
الإدارة المالية
إدارة التوريدات والمخازن
مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد للشئون الإدارية والقانونية
إدارة الشئون القانونية
إدارة الموارد البشرية
إدارة الخدمات العامة
مكتب المتابعة الفنية
الوكيل المساعد لقطاع المنشآت التربوية
إدارة التصميم والإنشاءات
إدارة الصيانة
مكتب المتابعة الفنية
قسم التنظيم الإداري طبقاً للوضع في: / /2002

Abstract

Al-Hawele, Abdel-Mohsen Hadi. *Assessing the Degree of Effectiveness of the Human Resources Management at the Ministry of Education in the State of Kuwait.* A Doctorate Dissertation majoring in *Educational Management in Yarmouk University*. 2006. (Under the supervision of Professor Ahmad Mahmoud Al-Khatib)

This study aimed to disclose the assessments of the educational leaders at the Ministry of Education in the State of Kuwait of the degree of effectiveness of the human resources management at the Ministry of Education. It also aimed to disclose the differences among the assessments of the sample subjects according to the difference in positions, age, experience, academic qualification and gender.

To achieve these aims, the researcher developed a questionnaire that consisted of (73) items positively worded and distributed on seven fields. The researcher has verified the validity and reliability of the questionnaire and then applied it to the educational leaders at the Ministry of Education in the State of Kuwait (N=208). The results of the analysis showed the following:

The total degree of effectiveness of the human resources management at the Ministry of Education in the State of Kuwait was within a (medium degree) with an arithmetic mean of (3.210).

The field of the employment performance evaluation came in the first place; then the field of developing and growing the human resources; then the field of planning the human resources; then the field of the legislations related to the human resources; then the field of recruitment, selection and assignment; then the field of the aims, policies and strategies; and finally the field of salaries and material and immaterial incentives.

- The analysis did not prove the existence of an essential difference with statistical significance at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the degree of effectiveness for each one of the fields of the study instrument that can be the following variables of the study: age category, academic qualification and job position.
- The existence of essential differences with statistical significance at the significance level ($\alpha = 0.05$) among the arithmetic means related to the degree of effectiveness of the human resources management that can be ascribed to the variable of gender to the favor of the females.
- The existence of differences with statistical significance at the significance level ($\alpha = 0.05$) among the arithmetic means related to the degree of effectiveness of the human resources management that can be ascribed to the variable of experience to the favor of the educational leaders with low experience.

In light of the findings that have been reached by the study, the researcher recommends that the Higher Directorate at the Ministry of Education in the State of Kuwait pay more attention to the activities of the Directorate of Human Resources Management, such as: training; planning; performance evaluation; recruitment techniques; selection; assignment; payrolls and material and immaterial incentives in order to encourage creative people and people with high academic qualifications as well as to connect material and immaterial incentives with work, hardworking, the degree of productivity and finally to set up a new framework for salaries in the civil service.

Key words:

Human resources management, training, planning, recruitment, selection, assignment, performance evaluation, incentives, the Ministry of Education, Kuwait.